

Risikoverminderung durch Marktforschung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung

der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften

der Philosophisch-Historischen Fakultät

der Universität Basel

vorgelegt

von

Georg Anton Vieli

von Rhäzüns, Cazis und Cumbels

(Kt. Graubünden)

Buchdruckerei Keller, Aarau - 1956

Risikoverminderung durch Marktforschung



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548804_0121

Risikoverminderung durch Marktforschung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung

der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften

der Philosophisch-Historischen Fakultät

der Universität Basel

vorgelegt

von

Georg Anton Vieli

von Rhäzüns, Cazis und Cumbels

(Kt. Graubünden)

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel auf Antrag der Herren Prof. Dr. Th. Brogle und Prof. Dr. E. Salin.

Basel, den 16. Juni 1955.

Prof. Dr. H. Fuchs
Dekan



Literaturverzeichnis

Abkürzung: GfM = Gesellschaft für Marktforschung, Zürich.

- Althaus Fritz*: Marktforschung und Werbeerfolg: GfM No. 11, 1943.
Betriebsprobleme der Mode: GfM No. 18, 1944.
Bouffier Willi: Kostenremanenz und Unternehmungsführung, in «Die Unternehmung» 1953, Heft 2.
Brinkmann D.: Werterlebnis und Preisvorstellung des letzten Verbrauchers: GfM No. 36, 1946.
Brogle Theodor: 1. Grundsätzliches zur Marktforschung: GfM No. 10, 1943.
— 2. Vorlesung über Betriebswirtschaftliche Grundprobleme, Basel SS 1953.
— 3. (und P. Sohrmann), Betriebswirtschaftslehre, II. Warenhandelsbetrieb, Zürich 1952.
Brown Lyndon: Market Research and Analysis, New York 1937.
Bußmann Karl: Die betriebswirtschaftlichen Funktionen des Wagnisses, in «Schweiz. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik» 1951, Heft 2.
Etude des Marchés: Développement, méthodes et applications, Chambre de commerce internationale, Paris 1949, Brochure 132.
Friedemann Fritz: Marktuntersuchung als Grundlage planmäßiger Werbung, Zürich 1945.
Granziol Luigi: Der Absatzplan in der Fabrikationsunternehmung, Bern 1951.
Greber Emil: Public Relations, Diss. Bern 1952.
Guigoz Maurice: Ce que nous a appris une enquête auprès du détaillant: GfM No. 9, 1943.
Gutenberg Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Berlin 1951.
Huhle F.: Statistik als ein Erkenntnismittel der Wirtschaftspolitik, Jena 1938.
Jenni Oskar: Die Frage des Risikos in der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Bern 1950.
Kaufmann Peter: 1. In welcher Weise sind uns Befragungen von Mitarbeitern wertvoll? GfM No. 12, 1943.
— 2. «Unser Markt» und «Grundriß der Marktforschung», in «Die Globus-Flagge», Zürich 1943, Heft 5—6.
Keller Theo: Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung, Zürich 1945.

- Kropff Hanns F.:* Die psychologische Seite der Marktforschung, Leipzig 1941.
- Küng Emil:* Die Praxis der Wirtschaftsbeobachtung in einem Großbetrieb: GfM No. 8, 1943.
- Ladner Max:* Methoden der Marktanalyse, Diss. Zürich 1950.
- Lattmann Ernst:* Forschen, Marktforschen, Betriebsforschung, Zürich 1946.
- Leitner Fr.:* Die Unternehmungsrisiken, Berlin 1915.
- Lisowsky Arthur:* 1. Marktforschung und Risikopolitik, in «Die Unternehmung» 1950, Heft 1.
- 2. Risikogliederung und Risikopolitik, in «Die Unternehmung» 1947, Heft 3; 1948, Heft 1. 2.
 - 3. Der Betrachtungsgegenstand der Marktforschung, in «Die Unternehmung» 1952, Heft 1.
 - 4. Welche methodischen Forderungen stellt die Wissenschaft an eine Verbrauchswissenschaft: GfM No. 4, 1943.
 - 5. Wissenschaftliche Absatzplanung, Separatdruck aus «Schweiz. Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen», 1941.
 - 6. Vorlesung: Marktuntersuchung, Handelshochschule St. Gallen, WS 1951/52.
 - 7. Individuum und Kollektiv, in: «Festschrift zur 50-Jahrfeier der Handelshochschule St. Gallen 1949.»
- Meister Guido:* Vertriebsplanung, Marktforschung und Absatztechnik im Export, Thalwil 1945.
- Mellerowicz Konr.:* 1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1947.
- 2. Kosten, Kostenrechnung, Bd. 1: Kostentheorie, Berlin und Leipzig 1933.
- Oberparleiter Karl:* Funktion und Risikenlehre des Warenhandels, Berlin und Wien 1930.
- Salin Edgar:* Amerikanische Impressionen, Basel 1952.
- Samuelson Paul:* Volkswirtschaftslehre, Köln 1952.
- Schäfer Erich:* 1. Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940.
- 2. Aufgabe der Absatzwirtschaft, Leipzig 1943.
- Schertenleib Ch.:* Traité théorique et pratique de l'étude du marché, Lausanne 1945.
- Schlaepfer Ch.:* Die Eroberung eines Marktes, in «Die Unternehmung» 1950, Heft 5.
- Schmalenbach E.:* Dynamische Bilanz, 10. Aufl., Leipzig 1948.
- Seuffert Rudolf:* Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1931.
- Sohrman Pietto:* Vertriebsformen im Ausfuhrhandel, Diss. Basel 1947.
- Sulzer Karl:* Auslandmarktforschung, in «Wirtschaftliche Mitteilungen» 1953, No. 13.

- Trieb Rudolf*: Marktforschen mittels proportionaler Umfragen, in «Die Unternehmung» 1949, Heft 4.
- Vershofen Wilhelm* | *Prösler Hans*: Handbuch der Verbrauchsforschung, Bd. 1, Berlin 1940.
- Vertreterstab des Betriebes im Dienste der Marktforschung*: GfM No. 29, 1944.
- Vetsch Ulrich*: Wie vermittelt die interne Dokumentation geeignete Unterlagen für die Marktforschung: GfM No. 14, 1943.
- Viel Josef*: Betriebsanalyse, Zürich 1950.
- Wirz Adolf*: Durch Marktforschung besser verkaufen, Zürich 1953.
- Hobart F.*: Praxis der Marktforschung, Essen 1952.

Vorwort

Die Marktforschung gewinnt als Hilfsmittel der Unternehmensführung zusehends an Boden. In Amerika ist sie bereits zu einem ständigen Werkzeug der Unternehmensleitung geworden. So führt Hobart in seinem Buch über «Die Praxis der Marktforschung» (Essen 1952) aus, daß in den USA 74% der Nahrungsmittelindustrie, 68% der Eisen- und Stahlindustrie, 55,5% der Elektromaschinen-Industrie, 50,5% des Druckereigewerbes und 25,1% der Bekleidungs-, Holz- und Gummi-Industrie Marktforschung treiben. In der Schweiz und im übrigen Europa kann man zwar noch nicht von solchen Zahlen sprechen, aber es machen sich auch hier weite Kreise mit dem Gedanken der Marktforschung vertraut.

Im Jahre 1948 wurde die ESOMAR (European Society for Opinion Surveys and Market Research) gegründet, die 12 Länder, nämlich Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Holland, Italien, Norwegen, Österreich, Schweden und die Schweiz umfaßt. Der Zweck dieser Vereinigung ist die Förderung der Marktforschung in den ihr angeschlossenen Ländern, gegenseitigen Erfahrungsaustausch und gemeinsame Kontaktnahme mit entsprechenden Organisationen in Übersee, speziell mit den Vereinigten Staaten von Amerika, die in der Marktforschung heute führend sind.

Die Marktforschung kann der Unternehmensleitung in verschiedener Hinsicht dienen. In der vorliegenden Arbeit wird sie speziell unter dem Gesichtspunkt der Risikobekämpfung betrachtet. Der Betriebswirtschaft, die mit *Brogle*¹ definiert sei als «ein geschlossenes, soziales Gebilde, das als Dauereinrichtung einem wirtschaftlichen Zwecke dient und von wirtschaftlichem Inhalt erfüllt ist», drohen ja aus der ungewissen Lage des Marktes, besonders des Absatzmarktes, zahlreiche Verlustmöglichkeiten oder Risiken. Diese Risiken werden um so größer, je weiter die volkswirtschaftliche Arbeitsteilung voranschreitet und je labiler die Marktverhältnisse sind. Wichtigste Voraussetzung, um diesen Risiken begegnen zu können, ist eine klare Sicht auf dem Markt. Übersichtlich wird der Markt aber erst, wenn er systematisch erforscht und durchleuchtet wird. Die Aufgaben und Möglichkeiten der Marktforschung in dieser Hinsicht näher darzustellen, ist das Ziel der vorliegenden Arbeit.

Ich möchte an dieser Stelle meinem hochverehrten Lehrer Professor Dr. Th. Brogle für seine Unterstützung und Leitung dieser Arbeit herzlich danken. Ebenso halfen mir einige Freunde mit Material und Ideen aus der Praxis: auch ihnen möchte ich aufrichtig danken.

¹ Brogle Theodor: Vorlesung über Betriebswirtschaftliche Grundprobleme, Basel SS 1953.

Risiko und Risikopolitik

I. Begriff und Gliederung des Risikos

1. Begriff des Risikos

Es gibt in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Reihe von Definitionen des Risiko-Begriffes, die sich vielfach mehr in ihrer sprachlichen Formulierung als durch sachliche Differenzen unterscheiden. Es soll hier nicht ein Katalog der bestehenden Definitionen wiedergegeben und noch weniger der Versuch unternommen werden, ihn durch einen neuen zu erweitern. Ein kurzer Vergleich von drei Definitionen, die sich insofern ergänzen, als sie in ihrer Formulierung verschiedene Aspekte besonders beleuchten, dürfte jedoch zur Verdeutlichung des Begriffes beitragen.

So schreibt *Theo Keller* ¹: «Risiken sind die Gefahren, denen eine wirtschaftliche Leistung und das mit ihr erstrebte Ziel inner- und außerhalb des die Leistung produzierenden Betriebes ausgesetzt sind.» Oder *A. Lisowsky* ²: «Risiko ist die über dem betrieblichen Sein, Geschehen und Tun liegenden Gefahr des Mißlingens, der Werteinbuße, ja der Wertvernichtung und Zerstörung.» Schließlich noch *Oskar Jenni* ³: «Unter dem Risiko im eigentlichen Sinne verstehen wir alle unversicherbaren und versicherbaren, aber tatsächlich nicht versicherten Schadensmöglichkeiten, mit denen bei der Erreichung des gesetzten betriebswirtschaftlichen Zieles gerechnet werden muß.»

In der Definition von Theo Keller wird vor allem betont, daß die Risiken innerhalb und außerhalb des Betriebes bestehen. Bei Lisowsky ist besonders darauf hingewiesen, daß das Risiko nicht nur die Leistung und ihren Erfolg, sondern das ganze betriebliche Sein und Geschehen bedroht. Außerdem ist hier eigens hervorgehoben, daß unter dem Risiko nicht eine Gefahr schlechthin zu verstehen ist, sondern die Gefahr der *Werteinbuße* und *Wertvernichtung*. Keller weist wohl deshalb nicht auf dieses Merkmal hin, weil schon im gewöhnlichen Sprachgebrauch Risiko

¹ Keller Theo: Verlustquellen in Betrieb und Unternehmung, Zürich 1945, S. 106.

² Lisowsky Arthur: Marktforschung und Risikopolitik, in «Die Unternehmung» 1950, Heft 1, S. 5.

³ Jenni Oskar: Die Frage des Risikos in der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Bern 1950, S. 19.

vorwiegend im Sinne der drohenden Möglichkeit einer *wirtschaftlichen* Einbuße gebraucht wird. Jenni wiederum nimmt gerade dieses Merkmal zum Anlaß seiner Unterscheidung von Risiko und Gefahr und subsumiert die versicherten Schadensmöglichkeiten unter den Begriff Gefahr, weil ein allfälliger Schaden nicht von der Unternehmung selbst zu tragen wäre, sondern von der Versicherungsgesellschaft. Da die Versicherung in der Regel nicht Realersatz, sondern Wertersatz leistet, geht aus dieser Art der Unterscheidung bei Jenni deutlich hervor, daß es sich bei den in Frage stehenden Schadensmöglichkeiten um die Möglichkeit von *Werteinbußen* handelt, und zwar für das Risiko noch genauer um die Möglichkeit von *Werteinbußen*, die von der Betriebswirtschaft selber zu tragen sind. Das kann die Definition von Jenni zur Verdeutlichung der Definition von Lisowsky beitragen. Sonst aber ist sie nicht überaus glücklich gewählt, da sie mehr den Umfang als den Inhalt des Begriffes bestimmt und etwas vorwegnimmt, das eigentlich erst als Maßnahme der Risikopolitik zu behandeln wäre, nämlich die Versicherung.

Als hauptsächliche Merkmale des Risikos haben wir bei diesem Vergleich erkannt: «Innerhalb und außerhalb des Betriebes drohende Möglichkeit einer *Werteinbuße*, die bei allfälligem Schadenseintritt von der Betriebswirtschaft selbst zu tragen ist.»

2. Gliederung des Risikos

Um die Übersicht über die Vielzahl von Risiken, die eine Betriebswirtschaft bedrohen können, zu erleichtern, ist es zweckmäßig, eine Gliederung vorzunehmen. Es können verschiedene Gliederungspunkte gewählt und durch die Kombination verschiedener Gesichtspunkte ganze Gliederungssysteme gebildet werden. Das ist aber nicht die Aufgabe dieser Arbeit. Es mag hier genügen, einige Gliederungsbeispiele aus der Literatur herauszugreifen.

A. Gliederung nach den Risiko-Ursachen

Mellerowicz⁴ unterscheidet vier Ursachenkreise, durch die die Risiken ausgelöst werden können:

1. durch die *Natur* (Feuer, Überschwemmung, Explosion etc.);
2. durch die *Gesellschaft* (Verbote, Arbeitszeitregelung etc.);
3. durch die wirtschaftenden *Subjekte* (Fehldispositionen, Diebstahl etc.);
4. durch die bewirtschafteten *Objekte* (Materialmängel etc.).

⁴ Mellerowicz Konr.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1947, S. 97.

B. Gliederung nach den Funktionskreisen, in denen die Risiken auftreten

Mellerowicz⁵ unterscheidet nach diesem Gesichtspunkte Finanzierungs-, Produktions- und Absatzrisiken.

Lisowsky⁶ unterteilt die Risiken nach dem gleichen Gesichtspunkt, legt jedoch eine viel weitergehende Gliederung der Funktionskreise zugrunde.

C. Gliederung in inner- und außerbetriebliche Risiken

Die heute für die Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragen vielfach vorgenommene Unterteilung in eine innerbetriebliche und eine außerbetriebliche Sphäre kann auch für die Risikogliederung angewendet werden.

1. *Innerbetriebliche Risiken* sind alle Risiken, deren Ursachen innerhalb des Betriebes liegen, wie z. B. personelle Mängel, schlechte Lagerverwaltung, falsche Disposition etc.
2. *Außerbetriebliche Risiken* sind alle Risiken, die der Betriebswirtschaft aus dem Verkehr mit der Außenwelt erwachsen, sei es aus der verkehrswirtschaftlichen Verbundenheit mit anderen Betriebswirtschaften oder aus den staatlichen Bestimmungen und aus den wechselnden wirtschaftlichen Verhältnissen.

Diese einfache Zweiteilung, soweit wünschbar ergänzt durch eine weitere Gliederung nach Funktionskreisen, ist der Disposition zu dieser Arbeit zugrunde gelegt.

II. Risikopolitik

1. Begriff und Gliederung der Risikopolitik

Der Leiter einer Betriebswirtschaft wird sich mit einer begrifflichen Definition und einer möglichst vollkommenen Gliederung des Risikos nicht begnügen. Er wird vielmehr versuchen, die Risiken zu bekämpfen, sie nach Möglichkeit auszuschalten. Die Gesamtheit aller Vorkehrungen zur Verhinderung des Risikoeintrittes bezeichnen wir als *Risikopolitik*⁷.

⁵ a. a. O. S. 97.

⁶ Lisowsky Arthur: Risikogliederung und Risikopolitik, in «Die Unternehmung» 1947, Heft 3; 1948, Heft 1 und 2.

⁷ Oberparleiter Karl: Funktion und Risikenlehre des Warenhandels, Berlin und Wien 1930, S. 146, und Viel Josef: Betriebsanalyse, Zürich 1950, S. 109.

Es sind dabei zwei Etappen zu unterscheiden: Zunächst geht es darum, sich der Risiken überhaupt bewußt zu werden, sie zu erkennen und das mögliche Schadensausmaß zu bemessen. Auf Grund dieser Erkenntnisse kann der Unternehmer sodann versuchen, die Risiken zu verhindern oder abzuwälzen, sie zu verkleinern, sie auszugleichen oder durch Reserven eine geeignete Deckung zu schaffen. Mit anderen Worten: es sind zunächst die erkenntnismäßigen Unterlagen zu beschaffen, und dann auf Grund dieser Erkenntnisse die geeigneten Maßnahmen zur aktiven Risikopolitik auszuwählen und anzuwenden. Die erste Stufe bezeichnen wir als *vorbereitende Risikopolitik*, die zweite als *ausführende Risikopolitik*.

2. Vorbereitende Risikopolitik

A. Ziel und Aufgabe der vorbereitenden Risikopolitik

Ziel und Aufgabe der vorbereitenden Risikopolitik ist, wie wir schon festgestellt haben, die Beschaffung der Unterlagen für die aktive Risikopolitik. Ein Erstes ist dabei die Weckung des Risikobewußtseins. Es scheint dies vielleicht eine Selbstverständlichkeit zu sein, aber warnend stellt *Oberparleiter*⁸ fest, daß es Unternehmungen gibt, die Risiken übernehmen, «ohne sich deren überhaupt noch bewußt zu werden». Wie große Schäden sich aus solch risikoblindem Handeln ergeben können, kann man sich leicht vorstellen. Ein vorsichtiger Betriebswirtschaftsleiter wird versuchen, die bestehenden Risiken zu erkennen und sie in ihrer Tragweite abzuschätzen. Es gibt dabei Risiken, die relativ leicht abzuschätzen und zu messen sind, andere wiederum bereiten in dieser Hinsicht große Schwierigkeiten. Als Beispiele schwer meßbarer Risiken nennt *Bußmann*⁹ sicher mit Recht das Liquiditäts-, Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsrisiko.

B. Betriebsanalyse, Betriebsvergleich und Marktforschung als Hilfsmittel der vorbereitenden Risikopolitik

Zu den wichtigsten Voraussetzungen einer richtigen Erkenntnis und Abschätzung der Risiken gehört eine möglichst genaue Kenntnis des Betriebes und der für ihn relevanten Umwelt. Alles, was geeignet ist, diese Kenntnisse zu erweitern und zu vertiefen, angefangen damit, daß man den einfachen Beobachtungen, die sich wie von selbst darbieten, unter dem Gesichtspunkt der Risikopolitik vermehrte Aufmerksamkeit schenkt, bis zur ausgebauten systematischen Risikoforschung, die allerdings mit

⁸ a. a. O. S. 146.

⁹ Bußmann Karl: Die betriebswirtschaftlichen Funktionen des Wagnisses, in «Schw. Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik» 1951, Heft 2, S. 150 ff.

großen Kosten verbunden sein kann, die sich nur in speziellen Fällen lohnt.

Reiche Quellen der Risiko-Erkenntnis sind, unter diesem Gesichtspunkte richtig ausgeschöpft, Betriebsanalyse, Betriebsvergleich und Marktforschung.

Die *Betriebsanalyse* will in erster Linie alles verfügbare Zahlenmaterial aus den verschiedensten Bereichen der eigenen Betriebswirtschaft auswerten. Dadurch sollen die wirtschaftlichen Zusammenhänge, die in diesen Zahlen ihren Niederschlag finden, besser erkannt werden. Die Ergebnisse einer solchen Analyse können die Dispositionen auch unter dem Gesichtspunkt der Risikopolitik entscheidend beeinflussen.

Auch der *Betriebsvergleich* kann als wertvolles und vielfach noch aufschlußreicheres Hilfsmittel der vorbereitenden Risikopolitik dienen. In den meisten Fällen wird es sich darum handeln, Vergleiche zwischen mehreren Betriebswirtschaften der gleichen Branche innerhalb einer bestimmten Zeitspanne anzustellen. Möglich, aber weniger gebräuchlich und vielfach nur für bestimmte Teilausschnitte sinnvoll sind aber auch Vergleiche zwischen Betrieben verschiedener Branchen. Schließlich sei auch die einfachste Form des Betriebsvergleichs, der Vergleich von Zahlen derselben Unternehmung über mehrere Jahre nicht vergessen.

Für Betriebsanalyse und Betriebsvergleich mag dieser kurze Hinweis genügen. Die *Marktforschung* als Mittel der Risikopolitik bildet den näheren Gegenstand dieser Arbeit. Mit ihrer Erwähnung an dieser Stelle soll vorläufig nur ihr Standort im Gerüst der Risikopolitik angezeigt werden. Ihr Wesen, ihre Aufgaben und Methoden sind im nächsten Kapitel näher darzustellen; ihre spezifische Tauglichkeit als Mittel der Risikopolitik in den nachfolgenden Kapiteln, meist anhand praktischer Beispiele, aufzuzeigen.

3. Ausführende Risikopolitik

Nachdem wir die Marktforschung als Teil der vorbereitenden Risikopolitik bezeichnet haben, könnten wir die ausführende Risikopolitik als zum Thema nicht notwendig übergehen. Um das theoretische Bild abzurunden, sollen aber doch auch ihre Mittel und Möglichkeiten noch angeführt werden, wenn auch nur kurz und auf das Wesentliche beschränkt. Dies um so mehr, als auch die nachfolgenden Kapitel an Lebendigkeit und Lebensnähe nur gewinnen, wenn wir auch die nach den Ergebnissen der Marktforschung zweckmäßigen Mittel der aktiven Risikobekämpfung mit in die Betrachtung einbeziehen.

Wenn wir auf Grund der vorbereitenden Risikopolitik uns über die Art und den Umfang eines Risikos klar geworden sind, so werden wir zunächst einmal versuchen, den Schadenseintritt zu verhindern, oder,

wenn das nicht vollständig möglich ist, seine allfälligen Folgen zu verkleinern. Im weiteren besteht die Möglichkeit, die Risiken abzuwälzen, sie auszugleichen oder durch entsprechende Reserven zu decken.

A. Risikoverhinderung oder Risikoverkleinerung

Die bewußt gewordenen Risiken wird die Unternehmungsleitung zu *verhindern* suchen.

Weiß man z. B. aus Erfahrung, daß ein Kunde ein schlechter Zahler ist, wird man ihm die verlangten Güter per Nachnahme zusenden. Auf diese Weise kann das Kreditrisiko ausgeschaltet werden.

Nun gibt es aber andere Fälle, wo das Risiko nicht so ohne weiteres ausgeschaltet werden kann. Jenen Kunden z. B., die als gute Zahler bekannt sind, kann man in der Regel nicht per Nachnahme liefern, weil dies als Mißtrauensvotum und Beleidigung empfunden würde. Doch ist es möglich, daß auch ein Nachfrager, den man als gut situiert betrachtet, z. B. in Konkurs geraten und seine Schulden nicht mehr bezahlen kann. So gibt es noch viele andere Fälle, bei denen der Risikoeintritt verhindert werden kann, sei es, daß nicht alle relevanten Umstände klar genug erkennbar sind, oder daß die richtig erkannte Gefahr aus irgendwelchen Gründen nicht behoben werden kann.

Wenn auch nicht alle Umstände klar erkenntlich sind, muß doch die Betriebswirtschaft auf alle Fälle die Risiken zu verkleinern suchen.

In unserem Beispiel kann das durch ein genaues Beobachten der Zahlungsmoral der Kunden geschehen. Auch wird man trachten, alles sonst noch Wissenswerte über den Geschäftspartner herauszufinden.

*Jenni*¹⁰ unterscheidet in räumliche oder örtliche, zeitliche, persönliche und sachliche Risikenverkleinerung. Räumlich können z. B. besonders gefährliche Produktionsprozesse abgesondert werden, um den Rest des Betriebes nicht zu gefährden. Zeitlich kann das Risiko verkleinert werden, indem nicht das ganze Vermögen im gleichen Zeitpunkt aufs Spiel gesetzt wird. Persönlich kann z. B. durch richtige Arbeitsteilung, Organisation etc. und sachlich durch Produktion marktgängiger Artikel die Möglichkeit des Risikoeintrittes verkleinert werden.

B. Risiko-Abwälzung und Risiko-Ausgleich

Abgewälzt wird ein Risiko, wenn durch Vertrag oder andere Maßnahmen das Risiko ganz oder teilweise auf den Geschäftspartner übergeht, z. B. durch vertragliche Vereinbarung eines möglichst frühen Risikoüberganges vom Verkäufer auf den Käufer oder restriktive Gewährleistungsklausel beim Kaufvertrag.

¹⁰ a. a. O. S. 57 ff.

Die wichtigste Form der Risiko-Abwälzung ist die Versicherung, durch sie wird die Betriebswirtschaft vom Risiko befreit und dafür mit bestimmten Prämien belastet. An Stelle der unbestimmten Schadensmöglichkeiten tritt die Prämie mit Kostencharakter.

Jenni¹¹ spricht bei der Versicherung von Risiko-Schadensausgleich, resp. Schadensüberwälzung. Das scheint uns nicht ganz logisch, nachdem er bereits in seiner Definition die versicherten Schadensmöglichkeiten vom Begriff des Risikos ausgeschlossen hat. Wir haben beim Vergleich der Risiko-Definition von Keller, Lisowsky und Jenni gesehen, daß das Risiko die Möglichkeit eines Wertverlustes darstellt. Durch die Versicherung wird — soweit dies reicht — die Möglichkeit eines Wertverlustes von der Betriebswirtschaft auf die Versicherungsgesellschaft übertragen, also Risiko abgewälzt.

Von *Risikoausgleich* spricht man dann, wenn zu einem Geschäft ein Gegengeschäft abgeschlossen wird, bei dem das Risiko gerade entgegengesetzt gelagert ist. Verschiedene Formen des Risiko-Ausgleichs sind vor allem im Börsengeschäft zu finden.

C. Risikoreserven

Die unter A und B genannten Maßnahmen der Risikopolitik dienen dazu, Risiken auszuschalten oder zu vermindern. Im Gegensatz dazu dienen Risiko-Reserven nicht der direkten Bekämpfung von Verlustgefahren, sondern zum Ausgleich allfälliger eintretender Verluste durch bereits für diesen Zweck vorhandene Mittel. Sie sollen die Unternehmung vorsorglich sichern, um bei einem allfälligen Schadenseintritt tiefergehende Erschütterungen der Betriebswirtschaft zu vermeiden und so allenfalls gefährliche Sekundärwirkungen eines Schadens zu verhüten. Reserven schützen nicht vor Verlusten, aber sie machen sie für das Unternehmen tragbar.

Diese kurze Zusammenstellung des Begriffes und der Gliederung des Risikos, wie auch der Aufgaben und Hilfsmittel der vorbereitenden und ausführenden Risikopolitik wird für das Verständnis der folgenden Kapitel dieser Arbeit genügen.

¹¹ a. a. O. S. 63

Die Marktforschung

I. Begriff und Gliederung

1. Begriff und Gegenstand der Marktforschung

*Lisowsky*¹ definiert die Marktforschung als «die planmäßige, auf wissenschaftlicher Grundlage erfolgende Untersuchung aller für den Betrieb bedeutsamen Markterscheinungen, und Markt ist der gesamte für den Betrieb wirtschaftlich relevante Teil seiner Umwelt».

Diese Definition ist an sich klar und leicht verständlich. Lediglich der hier verwendete Marktbegriff scheint vielleicht auf den ersten Blick etwas ungewohnt und bedarf einer näheren Erklärung.

Heute finden wir in der Literatur meist den Marktbegriff als «gedankliche Zusammenfassung von Angebot und Nachfrage» oder auch in einem engeren Sinne als «örtlichen und zeitlichen Treffpunkt von Käufern und Verkäufern zum Austausch von Gütern und Dienstleistungen». Diese beiden Marktbegriffe gehören der Volkswirtschaftslehre an. Sie definieren den Markt als volkswirtschaftliche Erscheinung, der erste in einem mehr abstrakten, der zweite in einem mehr konkreten Sinne.

Der von Lisowsky in der obigen Definition verwendete Marktbegriff dagegen gehört der Betriebswirtschaftslehre an, man kann ihn als *betriebswirtschaftlichen* Marktbegriff bezeichnen. Für die einzelne Betriebswirtschaft ist nur ein Teil des volkswirtschaftlichen Marktes direkt relevant, nämlich der engere Branchenmarkt, und dieser bietet sich ihr in einem besonderen Aspekten dar. *Gutenberg*² schreibt hierzu: «für den einzelnen Betrieb gibt es nicht einen allgemeinen Markt, kaum einen speziellen Branchenmarkt, sondern nur konkrete absatzwirtschaftliche Situationen. Sie bilden die ‚marktlichen Daten‘, mit denen ein Betrieb zu tun hat.» Diese «marktlichen Daten» sind alle Umweltfaktoren, die auf den Absatz, oder — wenn es sich um den betriebswirtschaftlichen Beschaffungsmarkt handelt — auf die Beschaffung einer Unternehmung

¹ Lisowsky Arthur: Der Betrachtungsgegenstand der Marktforschung, in «Die Unternehmung» 1952, Heft 1, S. 3.

² Gutenberg Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Berlin 1951, S. 111.

einwirken. Nicht die einzigen, aber die wichtigsten dieser Faktoren sind die Angebots- und Nachfrageverhältnisse auf dem bestimmten Branchemarkt, auf dem die Betriebswirtschaft auftritt.

Die Gesamtheit der relevanten Marktfaktoren genauer zu erfassen, ist die Aufgabe der Marktforschung, und in diesem Sinne schreibt *Peter Kaufmann* ³: «Die Marktforschung will nichts anderes als die systematische und umfassende Erforschung der Tatbestände, welche ‚unseren Markt‘ charakterisieren.» Die Erforschung des Marktes erfolgt dabei nicht um der reinen Erkenntnis willen, sondern mit einem praktischen Zweck, und der Hauptzweck der Marktforschung ist nach *Brogle* ⁴ «die Vorausbestimmung des Absatzes einer bestimmten Ware auf ein abgegrenztes Marktgebiet».

Mit dieser Zielsetzung und dem betriebswirtschaftlichen Markt als Forschungsobjekt ist die Marktforschung ein Hilfsmittel der Betriebsführung, insbesondere ein hervorragendes Mittel der vorbereitenden Risikopolitik, und als solches bildet sie den Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit. An sich ist zwar Marktforschung auf dem volkswirtschaftlichen Markt ebenfalls möglich und wird z. B. vom Staat auch betrieben. Wo nichts anderes bemerkt ist, soll aber im folgenden Marktforschung immer als Hilfsmittel der Betriebsführung und Markt als betriebswirtschaftlicher Markt verstanden sein.

2. Die Gliederung der Marktforschung

Mellerowicz ⁵ teilt die Marktforschung ein in:

- a) Konjunktur-Beobachtung
- b) Marktanalyse
- c) Marktbeobachtung

Konjunktur- und Marktbeobachtung dürften aber in den meisten Fällen identisch sein.

Schäfer ⁶ spricht daher in seinem grundlegenden Werke über Marktforschung nur noch von:

- 1. Marktanalyse
- 2. Marktbeobachtung

Die amerikanische Literatur nimmt wieder eine andere Einteilung vor, und zwar nach *Brown* ⁷:

- a) market analysis (wissenschaftliche Untersuchung des Marktes für spez. Produkte oder Dienstleistungen)

³ Kaufmann Peter: In welcher Weise sind uns Befragungen von Mitarbeitern wertvoll? GfM No. 12, 1943, S. 5 f.

⁴ Brogle Theodor: Grundsätzliches zur Marktforschung: GfM No. 10, 1943, S. 2.

⁵ a. a. O. S. 158.

⁶ Schäfer Erich: Grundlagen der Marktforschung, Nürnberg 1940, S. 10 ff.

⁷ Brown Lyndon: Market Research and Analysis, New York 1937, S. 12.

- b) market research (wissenschaftliche Untersuchung des Marktes im weiten und allgemeinen Sinne)

Die Literatur gibt noch weitere Einteilungen. Die Zweigliederung von Schäfer in Marktanalyse und Marktbeobachtung wird aber je länger desto mehr zum Gemeingut.

In der vorliegenden Arbeit soll ebenfalls diese Unterteilung von Schäfer verwendet werden, nämlich:

A. Marktanalyse

*Schäfer*⁸ gibt folgende Umschreibung: «Die Betrachtung eines bestimmten Marktes oder Marktsektors (betriebsw. Markt V.) kann auf zweierlei Art erfolgen. Durch die erste, die untersuchende oder analysierende, wird die Grundstruktur des Marktes erkannt. Die kennzeichnende Frage lautet: Was ist ?—»

Es ergeben sich also zwei Hauptmerkmale der Marktanalyse:

1. Wissenschaftliche Untersuchung.
2. Die Grundstruktur des Marktes im Sinne einer *Momentanaufnahme* des Marktes. Die Frage lautet: «Was ist ?».

B. Marktbeobachtung

«Durch die zweite Betrachtungsweise, die beobachtende, erfassen wir den zeitlichen Ablauf des Marktgeschehens, die Bewegung oder Dynamik des Marktes. Ihr Wesen charakterisiert sich kurz und bündig durch die ihr zugrunde liegende Frage: *Was wird, oder was geht vor?*⁹» Auch hier zeigen sich zwei Hauptmerkmale:

1. Wissenschaftliche Untersuchung, und
2. die *Dynamik* des Marktes, im Sinne einer laufenden Beobachtung der Bewegung.

II. Praktische Durchführung der Marktforschung

1. Marktanalyse

A. Fragestellung

Generell ist der Zweck und das Ziel der Marktanalyse, durch *wissenschaftliche Untersuchung der Grundstruktur des Marktes* alle für eine Betriebswirtschaft relevanten Fragen abzuklären.

⁸ a. a. O. S. 10.

⁹ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 10 und 11.

Eine einzelne Analyse hat aber noch einen speziellen Zweck. Sie soll ganz bestimmte Fragen abklären. Das Ziel einer solchen Analyse ist dann die Antwort auf bestimmte Fragen.

Die Fragen der Marktanalyse können nach dem Schema der Gesellschaft für Marktforschung¹⁰ treffend zusammengefaßt werden in «Wer — wo — wann — was — wie — wieviel — warum», d. h. also, wer kauft, wo wird gekauft, etc. Ganz ähnlich kann man allerdings vom Standpunkt des Verkäufers aus fragen, «Was — wo — an wen — wie — wann», d. h. was verkauft man, wo muß verkauft werden, etc.¹¹.

B. Organe der Analyse

a) Der Veranstalter

Die Marktanalyse kann von der Unternehmung selber durchgeführt werden. In manchen Staaten, vor allem in den USA, führen in der Tat viele Betriebswirtschaften eigene Marktanalysen durch.

Zahlreiche Unternehmungen benützen jedoch eine Marktforschungsgesellschaft für diesen Zweck. Eine solche Institution weist den Vorteil auf, daß sie auf diese Fragen spezialisiert ist und auch den nötigen Stab an Mitarbeitern unterhalten kann. (In der Schweiz: Gesellschaft für Marktforschung, Zürich — Groupement romand pour l'étude du marché, Lausanne — Institut für Außenwirtschaft und Marktforschung, St. Gallen — Schweiz. Zentrale für Handelsförderung, Abt. Marktforschung, Lausanne — und einige andere Institute.)

b) Die Auskunftspersonen

Der Veranstalter, sei es nun die Unternehmung oder ein Marktforschungs-Institut, muß sich an bestimmte Auskunftspersonen wenden.

Ladner¹² spricht von zwei Hauptgruppen, nämlich vom Händler und vom Verbraucher.

Bei näherem Zusehen kann man aber doch ergänzend feststellen, daß noch eine beachtliche Zahl anderer Gruppen befragt werden kann.

Der *Verbraucher*, als der Konsument oder als Gegenpol der Produktion kreislauftheoretisch gesehen, kann in jeder Beziehung mit Vorteil befragt werden. Eine umfassende Marktanalyse wird sich daher an den Verbraucher schlechthin wenden.

Es wäre aber durchaus denkbar, aus diesem großen Kreis nur einen kleinen Teil zu befragen, und zwar die der Betriebswirtschaft bekannten Personen, nämlich die *Kunden*.

Die *Händler*, als die Mittler zwischen Produktion und Haushalt, sind ebenfalls ein sehr interessantes Auskunfts-Objekt. So wird sich die Hal-

¹⁰ Unterlagen zur Arbeitstagung vom 4.12.1952.

¹¹ Vgl. Hobart F.: Praxis der Marktforschung, Essen 1952, S. 37.

¹² Ladner Max: Methoden der Marktanalyse, Diss. Zürich 1950, S. 57.

tung der Handelskreise gegenüber einem Gute bestimmt entscheidend auf den Verkauf auswirken. Die Händler können aber auch im täglichen Verkehr mit den Verbrauchern viele bedeutende Urteile erfahren und dieselben weiterleiten.

Die *Lieferanten* sind an einem günstigen Geschäftsgang interessiert. Daher sind auch ihre Erfahrungen und Kenntnisse nützlich.

Die *Reisenden*, wie auch die übrigen *Mitarbeiter*, sind ebenfalls in der Lage, wichtige Beobachtungen zu machen. Sie können einmal die Haltung der Käufer beachten, sie können aber auch durch eigenen Konsum über bestimmte Waren ein Urteil abgeben.

Schließlich kann man unter Umständen selbst durch den *Konkurrenten* interessante Dinge erfahren. Obwohl das schwierig sein wird, kann man vielleicht durch die Kunden, oder im direkten Austausch der Erfahrungen mit der Konkurrenz, wertvolle Resultate erhalten.

C. Die Organisation der Analyse

a) Die repräsentative Masse

Für die Marktforschung wird in der Regel eine Vollerhebung bei den Verbrauchern nicht möglich sein. Man wird sich mit einer Teilerhebung begnügen, die möglichst repräsentativ ist.

*Ladner*¹³ unterscheidet nun, der heute in der Statistik üblichen Einteilung entsprechend, in Teilerhebung und Repräsentativ-Erhebung. Von einer *Teilerhebung* spricht man, wenn ein bestimmtes kleines Teilstück des Marktes genommen und genau untersucht wird. Wichtiger und schwieriger ist aber die zweite, die *Repräsentativ-Erhebung*. *Hobart*¹⁴ unterscheidet nach amerikanischem System zwei Möglichkeiten, das Quotensystem und die Probability-Methode. Im Quotensystem wird wohl nach den in Frage kommenden Gebieten, nach Einkommensklassen etc. unterteilt, aber der «Rechercheur» kann aus dem betreffenden Ort fragen, wen er will. Es wird dann vielfach so sein, daß er nur Verwandte, Freunde und Bekannte fragt, und so unter Umständen eine günstige Verteilung auf alle möglichen Fälle nicht gegeben ist. Die Probability-Methode, als exaktere, aber auch teurere Befragungsart, schließt diese Willkür in der Befragung aus. Es muß in einem bestimmten Gebiete zufällig gefragt werden, d. h. jede aller Möglichkeiten hat grundsätzlich Aussicht, ermittelt zu werden.

M. E. ist in folgender Ausgestaltung das Probability-System eine der günstigsten Methoden¹⁵. Es werden drei oder mehr *Kaufkraftklassen*

¹³ a. a. O. S. 55.

¹⁴ a. a. O. S. 80 ff.

¹⁵ Vgl. Adolf: Durch Marktforschung besser verkaufen, Zürich 1953, S. 36 ff.

gebildet (arm/reich/mittel). Dann werden die für die untersuchende Unternehmung wichtigen Marktgebiete bestimmt, z. B. ganze Schweiz, deutsche Schweiz, Ostschweiz etc. (vgl. Beispiel S. 47 ff.). In diesen Marktgebieten werden den Kaufkraftklassen die Anzahl der zu Befragenden zugeteilt, die ihnen gemäß der gesamten Bevölkerungs-Struktur im Verhältnis zukommen (z. B. auf Grund von Statistiken oder der Schweiz. Adressen- und Werbezentrale). Nun muß aber auch unterschieden werden zwischen Stadt und Land, ebenfalls in Verhältniszahlen (vgl. S. 47). Ebenso wird differenziert zwischen Mann und Frau. Je nach der Art der Untersuchung kann im weiteren noch nach Alter, Zivilstand, Beruf etc. unterteilt werden (vgl. S. 48 ff.).

*Vershofen*¹⁶ nennt noch eine andere Methode, nämlich die Befragung nach Kaufkraftziffern. Das Gebiet wird in Konsumbezirke eingeteilt. Jeder Bezirk erhält eine Kaufkraftziffer. Die Erhebungen werden dann nach den Größen der Kaufkraftziffern abgestuft. In den USA z. B. geht das im allgemeinen nach den bestehenden Kaufkraft-Karten.

Es zeigt sich, daß man nicht einfach eine Einheits-Methode konstruieren kann. Man muß vielmehr von Fall zu Fall, den Verhältnissen entsprechend, entscheiden, wie eine Teilmasse festgelegt werden soll. Doch ist es von allergrößter Wichtigkeit, die Teilmasse klug und wissenschaftlich zu bestimmen, da sie für das Gelingen oder Nichtgelingen der Marktanalyse entscheidend ist. Auch muß die Methode den finanziellen Möglichkeiten angepaßt werden.

b) Primär-Sekundär / quantitative und qualitative Erhebungen

Diese Erhebungsmethoden sind der in der Statistik üblichen Einteilung entnommen, da die Marktanalyse wie die Statistik die Stichprobenmethode anwenden.

Die *Primärerhebung* basiert auf ursprünglichem Material, das speziell aus eigens dafür unternommenen Erhebungen hervorgeht (vgl. den englischen Ausdruck: field-research = Felderhebung). Die Grundstruktur des Marktes wird so direkt ermittelt.

Die *Sekundärerhebung* verarbeitet bereits schon vorliegendes Material, wie Verkaufsstatistiken, Bevölkerungs-Statistiken, Produktions- und Außenhandels-Statistiken, Gesetze, Zolltarife, Adressbücher, Preislisten, Fachpresse, Vertreterrapporte, Kundenberichte, Kontrollkundenberichte, Industriekarten etc. Aus all diesen mannigfachen Quellen können wertvolle Ergänzungen zur Primärerhebung erbracht werden (vgl. den englischen Ausdruck «desk-research» = Untersuchung am Pult).

Obwohl die qualitativen und quantitativen Erhebungen meistens praktisch zusammengehen, so können wir sie hier doch gut einzeln betrachten.

¹⁶ Vershofen / Prösler: Handbuch der Verbrauchsforschung, Bd. 1, Berlin 1940, S. 113.

Die *qualitative* Analyse fragt nach der Art. Diese qualitativen Merkmale können wir nach dem bereits beschriebenen Frageschema der Marktanalyse ermitteln.

Wir können also fragen: wer kauft, wo kauft man, wann kauft man, was kauft man, wie kauft man, wieviel kauft man, oder warum kauft man?

Die *quantitative* Analyse soll die Häufigkeit dieser Merkmale, die wir bestimmt haben, nach Möglichkeit zahlenmäßig feststellen.

Die quantitative wie die qualitative Erhebungsmethode sind gewöhnlich beide in der Primär- wie der Sekundärerhebung enthalten.

D. Die Gebiete der Untersuchung

a) Der Markt und der Bedarf

Es versteht sich von selbst, daß die «Marktforschung» in erster Linie den Markt untersucht.

Schäfer¹⁷ spricht vom «Beschaffungsmarkt — Absatz- und Finanzmarkt», der zu untersuchen sei. Der Vollständigkeit halber könnte noch der Arbeitsmarkt beigelegt werden.

Hier soll vor allem der Absatzmarkt und, etwas weniger ausführlich, der Beschaffungsmarkt zur Sprache kommen.

Auf dem *Absatzmarkt* treffen wir für die Unternehmung, also auch für die Marktanalyse, eine Reihe wichtiger Fragen. So müssen wir abklären, wem wir verkaufen können? Aber auch der Zeitpunkt spielt eine Rolle, so daß wir wissen müssen, *wann* soll oder kann verkauft werden? Den Gegenstand, der verkauft werden soll, kennzeichnet man durch die Frage, *was* soll verkauft werden? Schließlich müssen wir noch feststellen, *wie* man verkaufen kann.

Aber auch der *Beschaffungsmarkt* bietet ähnliche Probleme. So müssen wir ebenfalls feststellen, *bei wem* oder *wo* man am besten einkauft. Aber auch die Zeit kann eine große Rolle spielen, um günstig einzukaufen, so daß das «*wann*» abgeklärt werden muß. Zu allem müssen wir uns noch fragen, *welche* Güter beschafft werden sollen und *wie*.

Die Marktforschung richtet sich hier nach zwei Seiten. Einmal soll der Bereich der Konsumenten abgeklärt werden, also Absatzmarktforschung, dann müssen aber auch die Probleme der Warenbeschaffung erfaßt werden durch die Beschaffungsmarkt-Forschung.

Die Probleme des Absatzes und der Beschaffung gehen weitgehend ineinander. Die Beschaffung der Ware hängt wesentlich ab von den Absatzmöglichkeiten. Diese Sphäre ist sehr risikenreich und die Verbesserung der Markttransparenz durch Marktforschung ist ein geeignetes Mittel, diese Risiken näher zu erkennen und zu bekämpfen.

¹⁷ a. a. O. S. 8.

Mit der Betrachtung des Verbrauchers ist aber auch eng verknüpft die Abklärung des Bedarfes.

*Kropff*¹⁸ unterscheidet drei Punkte der Bedarfsforschung, die wir ihrem Sinn nach zusammenfassen in:

1. Die Empfindung eines Mangels (Bedürfnis).
2. Die Überlegung und der Entschluß des Konsumenten (Bedarf).
3. Der endgültige Kaufsakt (Bedarfsdeckung).

Ganz ähnlich spricht *Brinkmann*¹⁹ von: Wertschätzung — idealem Wunsch — realem Wunsch — und Wunscherfüllung. Kropff wie Brinkmann zeigen den Weg vom Bedürfnis zum Bedarf und schließlich zur Bedarfsdeckung. Es ist für den Unternehmer von größter Wichtigkeit zu wissen, wie stark das Bedürfnis nach einem bestimmten Gut ist, ob die Kaufkraft vorhanden ist, um das Bedürfnis zu befriedigen. Eine geeignete Marktanalyse kann sicher dazu beitragen, diese Fragen zu beantworten.

b) Die Konkurrenz, die Absatzwege und der Staat

Eine Unternehmung muß aber auch die Konkurrenzverhältnisse studieren. Sie muß feststellen, wie die Konkurrenz im Markte liegt. Es müssen Vergleiche angestellt werden zwischen der eigenen Unternehmung und der Konkurrenz. Kurz zusammengefaßt, alles Wissenswerte über die Konkurrenz sollte festgestellt werden. Es gilt also auch zu fragen, wem sie verkauft, wo sie verkauft, wann, was und wie sie verkauft. Ebenso soll herausgefunden werden, wo sie die Güter beschafft.

Auch die Wahl der *Absatzwege* ist von großer Bedeutung. Es können z. B. zuviele oder zuwenig oder nicht die geeigneten Absatzmittler eingesetzt werden. Die Marktforschung kann durch Analyse oder durch Beobachtung manchen Fehler feststellen und zur Korrektur Veranlassung geben.

Schließlich dürfen auch die *staatlichen Einflüsse* auf den Absatz, sei es in Form von Gesetzen und handelspolitischen Maßnahmen oder als staatliche Wirtschaftstätigkeit, nicht außer Acht gelassen werden. Die Literatur erwähnt diesen so wichtigen Faktor z. T. wenig oder gar nicht. Es wäre aber heutzutage unverantwortlich, wollte man diese Umstände nicht berücksichtigen.

E. Die Erhebungsmethoden

a) Schriftliche Befragung

Die Befragung kann schriftlich erfolgen. Es wird ein Fragebogen ausgearbeitet, der in wenigen kurzen Fragen die wesentlichen Punkte, die man wissen muß, enthalten soll. Die Fragebogen können durch die Post

¹⁸ Kropff Hanns F.: Die psychologische Seite der Marktforschung, Leipzig 1941, S. 25 ff.

¹⁹ Brinkmann D.: Werterlebnis und Preisvorstellung des letzten Verbrauchers, GfM Nr. 36, 1946, S. 5.

zugesandt werden. Um die Befragten anzuregen, eine Antwort zu erteilen, werden öfters Warenmuster beigelegt oder gar Belohnungen (Belohnungen sind manchmal gefährlich, weil sie die Beantwortung beeinflussen können) versprochen.

Die schriftliche Befragung kann auch allein oder den Postversand ergänzend durch Zeitungen und Zeitschriften erfolgen. Die Fragestellung muß kurz sein. (Ladner²⁰ spricht von ca. 10—12 Fragen.) Vor allem aber ist es wichtig, daß die Fragen nicht suggestiv gestellt sein dürfen, vielmehr sollte klar und neutral gefragt werden.

An den Vor- und Nachteilen dieser Methode kann viel Grundsätzliches gesehen werden.

Vorteile: Der Befragte wird nicht von einem Befragenden (Interviewer oder Rechercheur) beeinflusst. Er kann so Antworten geben, die genauer sind. (Allerdings kann er auch eine Frage falsch verstehen und eine unrichtige Antwort erteilen). Hobart²¹ glaubt, daß bei geschriebenen Antworten mehr gedacht wird als bei mündlichen. (Das braucht jedoch nicht immer zuzutreffen.)

Das Befragungsgebiet kann viel besser ausgedehnt werden. Das spielt vor allem in großen Absatzgebieten eine wichtige Rolle²².

Zudem hat der Befragte die Möglichkeit, die Antworten im ihm passenden Moment zu erteilen. Das kann sich allerdings auch zum Nachteil entwickeln, indem vielleicht einige Antworten zu spät eintreffen. (Eine Marktanalyse muß, ihrem Wesen entsprechend, in kurzer Zeit durchgeführt werden.)

Vor allem kann die schriftliche Befragung, wenn sie anonym durchgeführt wird, auch über diskretere Dinge fragen, über die bei einer mündlichen Befragung unter Umständen keine richtige Auskunft zu erhalten wäre (z. B. ob und wie oft die Zähne geputzt werden).

Nachteile: Die schriftliche Befragung garantiert vielfach kaum eine wirkliche repräsentative Teilmasse. Durch raffinierte Schlüsselungen der Fragebogen kann zwar die Anonymität beseitigt werden. Es besteht jedoch so oder so keine Garantie, ob die eingegangenen Antworten als repräsentativ angesehen werden dürfen.

Die höheren Kosten werden von Ladner²³ als Nachteil genannt. Hobart²⁴ spricht zwar gerade von niederen Kosten, hat jedoch die amerikanischen Verhältnisse im Auge. In den USA mag das in der Regel durchaus stimmen, denn die Befragten machen meist mit Interesse mit. In Deutschland wie in der Schweiz gehen auf die versandten Fragebogen

²⁰ a. a. O. S. 79.

²¹ a. a. O. S. 58.

²² Vgl. dazu die Vereinigten Staaten bei Hobart, a. a. O. S. 53 ff.

²³ a. a. O. S. 79.

²⁴ a. a. O. S. 53.

nur sehr wenig Antworten ein. (So konnte man nach Kropff²⁵ in Deutschland vor dem Kriege mit ca. 5—10% Antworten rechnen.)

Bei so kleinem Prozentsatz der Beteiligung wird die schriftliche Befragung eher zu einer teureren Methode.

Die Anzahl der Fragen muß beschränkt sein, sonst antwortet der Befragte nicht mehr, weil die Sache ihm zu mühsam wird. So kann aber weniger ermittelt werden, als bei einem Gespräch. Ein weiterer Nachteil ist, daß jedermann die gleichen Fragen vorgelegt werden. Dem einen scheint aber die Fragestellung zu kompliziert, ein anderer wieder findet sie lächerlich. Auf jeden Fall können dieser Gründe wegen ebenfalls einige Antworten ausbleiben.

b) Mündliche Befragung, Beobachtung

In der Schweiz und in Deutschland herrscht diese Methode vor. In einer zwanglosen Unterhaltung werden vom Befrager eine Reihe systematisch vorbereiteter Fragen gestellt. Der Erfolg hängt aber weitgehend von der Qualität des Befragers ab. Auch für die mündliche Befragung wird ein Fragebogen ausgearbeitet, nach dem der Rechercheur zu gehen hat, den er aber meist erst nach der Befragung ausfüllt, weil das Ausfüllen des Bogens während der Befragung vielfach als Verhör empfunden würde.

Beschreiben wir auch hier die Vor- und Nachteile.

Vorteile: Wird mündlich befragt, so kann genau nach der festgesetzten repräsentativen Masse vorgegangen werden. Was also bei der schriftlichen Befragung der entscheidende Nachteil ist, wird hier zum beachtlichen Vorteil. Die Kosten sind — bei uns wenigstens — ebenfalls niedriger als bei der schriftlichen Befragung. *Ladner*²⁶ spricht gemäß Angaben der Gesellschaft für Marktforschung von Fr. 4.— pro Fragebogen bei der schriftlichen Methode und von Fr. 2.50 pro Fragebogen bei der mündlichen Methode. Die Anzahl der Fragen kann vermehrt werden, so daß umfangreichere Resultate erzielt werden.

Überdies hat der Rechercheur die Möglichkeit, durch *Beobachten* des Befragten und seines Milieus die Aussagen weitgehend zu kontrollieren.

Nachteile: Der Erfolg dieser Befragungsart hängt aber, wie bereits betont, weitgehend von den Fähigkeiten des Befragers ab. So verlangt z. B. *Kropff*²⁷ von einem Rechercheur eine ganze Reihe von Fähigkeiten, wie «bessere als mittelmäßige Bildung, sympathisches Auftreten, Fähigkeit, mit allen möglichen Menschen leicht in Berührung zu kommen, absolute Ehrlichkeit, unbestechliches Gedächtnis, usw.»

Weiter liegt eine große Beeinflussungsgefahr vor. Der Rechercheur wird, vielleicht ganz unbewußt, Suggestivfragen stellen.

²⁵ a. a. O. S. 72.

²⁶ a. a. O. S. 100.

²⁷ a. a. O. S. 89 ff.

Bei der mündlichen wie bei der schriftlichen Befragung muß aber darauf hingewiesen werden, daß in der Schweiz, im Gegensatz etwa zu den USA, z. T. wenig Bereitschaft besteht, auf Marktanalysen zu antworten. Man kann im Interesse der Sache nur hoffen, daß mit der Zeit sich das ändern wird. Es wird sicher z. T. eine Frage der Gewöhnung sein.

Betrachten wir noch abschließend zwei Erhebungsmethoden, die in der Schweiz selten angewendet werden.

c) Telephonische Befragung

Muß eine Analyse rasch durchgeführt werden, so eignet sich die telephonische Befragung gut. Wenn z. B. eine Rundfunk-Gesellschaft eine Erhebung machen will, ob nun eine bestimmte Sendung erhört wird, so ist die telephonische Befragung die beste Methode, da sich der Zuhörer unter Umständen nach einer gewissen Zeitspanne nicht mehr genau an die betreffende Sendung erinnert. Zudem ist diese Erhebungs-Methode billig. Die repräsentative Masse dürfte aber nicht voll und ganz gewährleistet sein, da nicht alle Bevölkerungsschichten ein Telephon besitzen. Zudem dürfte man in der Schweiz mit dieser eigentlich hier ganz unbekannten Methode, wenigstens anfänglich, nicht allzuviel Erfolg haben.

d) Die Befragtengruppe

Die Befragtengruppe oder «panel», wie sie *Hobart* ²⁸ nennt, ist eine bestimmte Gruppe von Konsumenten innerhalb eines bestimmten Gebietes, die ständig über Käufe, Kaufsänderungen etc. berichten und Aufzeichnungen machen. Nach der Definition einer amerikanischen Marktforschungsgesellschaft, die *Hobart* ²⁹ anführt, wird das «panel» wie folgt umschrieben: «Ein kontrollierbares Aufgebot von ursprünglichem Quellenmaterial, das durch eine Reihe begrenzter Beobachtungen eine laufende und wiederholte Prüfung von Erscheinungsformen ermöglicht.»

Durch ständiges Aufschreiben und Berichten wird die Gefahr des Vergessens kleiner. Eine solche Befragtengruppe zu unterhalten, ist jedoch recht kostspielig. Es wird sich also nur in speziellen Fällen empfehlen, diese Methode anzuwenden (vgl. Beispiel S. 47 ff.).

F. Gang der Untersuchung

Man unterscheidet heute vielfach zwischen Vorbereitung und Durchführung der Untersuchung. Die Durchführung wird meistens noch in Erhebung und Auswertung unterteilt.

²⁸ a. a. O. S. 62 ff.

²⁹ a. a. O. S. 62 ff.

a) Vorbereitung

Da eine Marktanalyse viel kostet, ist es von Bedeutung, daß sie gut vorbereitet wird. Die GfM hat folgende wichtige Punkte der Vorbereitungs-Maßnahmen aufgestellt ³⁰:

1. Überdenken der Aufgabe (Klarheit über Umfang und Zusammenhänge).
2. Exakte Formulierung des Untersuchungszieles.
3. Bestimmen der einzusetzenden Mittel (Methode etc.).
4. Erstellen des Zeitplanes.
5. Erstellen oder Genehmigenlassen des Kostenbudgets.

Unter Umständen wird es sich sogar lohnen, eine kleine Vorbereitungsanalyse durchzuführen. Auf diese Weise wird ersichtlich, ob die Fragestellung günstig ist, oder es kann sich sogar herausstellen, daß eine Marktanalyse als unnötig oder zwecklos aufzugeben ist.

b) Durchführung

Zunächst müssen die Unterlagen gesammelt werden, sei es durch schriftliche, mündliche oder telephonische Befragung, oder gar durch die Befragtengruppe. Die Antworten werden dann geordnet verarbeitet und die Ergebnisse zusammengestellt. Schließlich findet eine Gesamtauswertung statt, meist in Form eines schriftlichen Berichtes mit anschaulichen Graphiken.

2. Die Marktbeobachtung

A. Aufgaben und Fragestellung

Die Marktanalyse erhellt die für die Betriebswirtschaft wichtigen Gegebenheiten des Marktes in einem bestimmten Zeitpunkt. Der Markt ist aber Veränderungen unterworfen, und gerade aus diesen Veränderungen können der Betriebswirtschaft große Verluste erwachsen, wenn sie nicht frühzeitig genug erkannt und berücksichtigt werden. Eine Betriebswirtschaft muß also auch in der Zeit die Entwicklung des Absatzes, des Bedarfs, der Konkurrenz, der Absatzwege und der staatlichen Maßnahmen verfolgen, um allfällige Verschiebungen frühzeitig festzustellen. Die Untersuchung der Veränderung und Schwankung des Marktes ist die Aufgabe der Marktbeobachtung, und zwar die Betrachtung im Zeitablauf. Es sind die gleichen Fragen zu stellen wie bei der Marktanalyse, aber hier immer unter dem Gesichtspunkt der Veränderung in der Zeit.

³⁰ GfM Unterlage zur Arbeitstagung vom 4.12.1952.

B. Die wichtigsten Arten der Marktveränderungen

a) Die Marktverschiebungen

Marktverschiebungen sind grundlegende und dauernde Veränderungen im Marktgefüge. Sie können plötzlich auftreten oder sich allmählich bemerkbar machen.

Wenn sich der Markt *plötzlich* verschiebt, z. B. wenn plötzlich hohe Zölle erhoben werden, oder Einfuhrverbote erlassen werden, so kann das für eine Betriebswirtschaft zur Lebensfrage werden. Diese Möglichkeiten sind deshalb immer im Auge zu behalten. Sie bilden aber wegen ihres unregelmäßigen Auftretens weniger Gegenstand einer systematischen Erforschung, als die *allmählichen* Verschiebungen, die sich als stetige Wachstums-, Schrumpfungs- und Umschichtungsprozesse im Gesamtaufbau der Wirtschaft darstellen. Diese bilden einen wichtigen Gegenstand der Marktbeobachtung. Es gilt dabei, nach Möglichkeit nicht nur die Veränderung als solche, sondern auch die Ursachen festzustellen, um entsprechend handeln zu können. *Lisowsky*³¹ nennt fünf Ursachen der Marktverschiebungen: Das Wachstum der Bevölkerung — das Anwachsen des Kapitals — Änderung in der Methode der Produktion — Änderung in der Industrie — Wandlungen in den Bedürfnissen der Verbraucher.

b) Marktschwankungen

Als Marktschwankungen bezeichnet man Veränderungen, die sich mehr oder weniger regelmäßig in einem Rhythmus wiederholen und sich als Pendelbewegungen um eine große Mittellinie der Entwicklung darstellen. *Schäfer*³² nimmt, den Ergebnissen der Konjunkturforschung entsprechend, folgende Einteilung vor:

- aa) *Langfristige Marktschwankungen*. Da sich diese langen Wellen auf Zeitabstände von 50 bis 60 Jahren erstrecken, werden sie für eine praktische Marktforschung kaum in Frage kommen.
- bb) *Mittelfristige Marktschwankungen* (im Sinne der mittleren Wellen oder Konjunkturwellen im engeren Sinn).

Die mittleren Konjunkturwellen erstrecken sich auf eine Zeitdauer von 6—10 Jahren. Es wäre also gut möglich, auf diese Zeitdauer interessante Marktbeobachtungen zu machen. Ein wichtiges Ziel der Beobachtung ist es hier, Ursachen oder wenigstens Symptome zu finden, die den Schwankungen auf dem eigenen Branchenmarkt vorausgehen.

- cc) *Kurzfristige Marktschwankungen*. Es gibt eine Reihe von kurzfristigen Schwankungen, die sich innerhalb eines Jahres und noch kürzerer Zeit, z. B. monatlich, wöchentlich oder sogar täglich wiederholen. Sie ergeben sich z. T. aus der Veränderung der

³¹ Lisowsky Arthur: Vorlesung über Marktuntersuchung, Handelshochschule St. Gallen, WS 1951/52.

³² a. a. O. S. 331 ff.

Natur, z. T. aus den menschlichen Einrichtungen und Lebensgewohnheiten. Das geläufigste Beispiel bilden die Saisonschwankungen, bekannt sind aber auch die wöchentlichen und täglichen Verkaufsspitzen im Detailhandel und im Gastgewerbe. Die Beobachtungen all dieser kurzfristigen Schwankungen, besonders der längeren unter ihnen, können wertvolle Fingerzeige liefern und verschiedene Risiken verhindern helfen.

c) Mode- und Geschmackswandlungen

Unter Mode wird hier mit *Lisowsky*³³ verstanden: «Jede Art von geschmacklichen Veränderungen, die für den Absatz einer Ware von Bedeutung ist.»

In diesem Zusammenhang kann von drei wichtigen Sequenzen gesprochen werden³⁴:

- aa) *Warenmäßige Sequenz*: Die verschiedenen Waren werden in der Regel nicht gleichzeitig von einer Modeströmung erfaßt, es gibt solche, die rascher dem Modewandel unterworfen sind, und solche, die regelmäßig erst später folgen.
- bb) *Soziale Sequenz*: Eine neue Mode bildet sich in der Regel zuerst bei einer oberen sozialen Schicht heraus, wird dann sukzessive von den unteren Schichten übernommen, worauf sich die oberen Schichten wieder einer neuen Mode zuwenden.
- cc) *Regionale Sequenz*: Die Mode erfaßt nicht alle Gebiete zur gleichen Zeit. Die Erfahrung zeigt, daß sie gewöhnlich von der Stadt aufs Land, und vom Land dann bis in die abgeschiedensten Täler geht.

Die Modeänderungen können auf ein Produkt verschiedene Wirkungen haben³⁵. Es kann das Äußere, die Form, die Substanz und schließlich sogar die Existenz der Ware entscheidend beeinflußt werden. Als bezeichnendes Beispiel sei hier Ford erwähnt. Seine Autos galten zu Beginn der Autoära als führend. Da er sie aber weder in Form noch Farbe veränderte, kam die Zeit, wo Ford sehr schlecht im Markte lag. Heute hat sich das Unternehmen der herrschenden Mode angepaßt und ist durchaus wieder konkurrenzfähig.

Auf dem Gebiete der Modewandlungen wird eine gute Marktbeobachtung eine große Zahl von Risiken vermindern helfen.

C. Das Verfahren der Marktbeobachtung

Während sich die Marktanalyse in der Mehrzahl der Fälle und zur Hauptsache auf Primär-Erhebungen stützt, werden für die Marktbe-

³³ Vorlesung (s. o. S. 30 Anm. 31).

³⁴ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 363 ff.

³⁵ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 361 ff.

obachtung in der Regel Sekundär-Erhebungen in Frage kommen. Es wäre zwar möglich, daß z. B. Vertreter einer Firma im Sinne einer Primär-Erhebung regelmäßig über bestimmte Marktverhältnisse und ihre Veränderungen zu berichten hätten. Im allgemeinen aber wird das aus Statistik und Rechnungswesen der Betriebswirtschaft und aus der allgemeinen Wirtschaftsstatistik anfallende Zahlenmaterial der betrieblichen Marktbeobachtung zu Grunde gelegt werden.

Wie bei der Marktanalyse werden die Resultate der Primär- und Sekundär-Erhebungen zu Berichten zusammengefaßt. Graphiken aller Art sind auch hier geeignete Mittel, die Zusammenhänge anschaulich darzustellen.

Ausserbetriebliche Risikoverminderung durch Marktforschung

I. Allgemeines

Alle betriebswirtschaftliche Tätigkeit ist letztlich auf den Verkauf, den Absatz der Erzeugnisse ausgerichtet. Erst auf dem Markt entscheidet es sich, ob alle Bemühungen beim Einkauf, bei der Produktion, bei der Lagerhaltung sich gelohnt haben. Es ist die besondere Schwierigkeit der Produktion für den Markt, daß die Entscheidung über den wirtschaftlichen Erfolg der Tätigkeit erst hinterher erfolgt, daß die Produktion auf Grund geschätzten Bedarfs erfolgen muß und sich nicht auf einen bloß durch Bestellungen festgelegten Bedarf stützen kann. *Samuelson* ¹ schreibt treffend: «Die Firmen wissen nicht, wann sich die Verbrauchereinigungen verändern werden, daher produzieren sie auf einem Gebiet zu viel, auf einem anderen zu wenig. Bis sie soweit sind, daß sie an den Erfahrungen gelernt haben, hat sich die Situation gewandelt.» Was das für eine Betriebswirtschaft an Risiken bedeutet, braucht hier nicht näher beschrieben zu werden. All diese Risiken entstehen, da die für eine Betriebswirtschaft relevanten Markterscheinungen nicht oder ungenügend bekannt sind.

Eine möglichst genaue Vorausbestimmung des möglichen Absatzes ist aber heute um so wichtiger, als die moderne Entwicklung der Produktionsbetriebe gekennzeichnet ist durch weitgehende Mechanisierung und bis ins feinste gegliederte Arbeitsteilung. Diese Entwicklung bringt eine hohe Fixkostenbelastung mit sich und vermindert die Reaktions- und Anpassungsfähigkeiten des Betriebes auf Absatzschwankungen. Die Kosten steigen mehr oder weniger proportional mit der Produktionsausdehnung, sie fallen aber in diesen Betrieben bei einer Produktionseinschränkung äußerst langsam oder degressiv, wie man diesen Vorgang nennt. Mit andern Worten die Kostenremanenz ² wirkt sich sehr stark aus. Die hohe Fixkostenbelastung des modernen Betriebes verlangt daher eine möglichst konstante und optimale Ausnützung der Betriebskapazität. Diese hat aber eine möglichst genaue Vorausschätzung der Absatzmöglichkeiten zur Voraussetzung.

¹ Samuelson Paul: Volkswirtschaftslehre, Köln 1952, S. 43.

² Vgl. Bouffier Willi: Kostenremanenz und Unternehmensführung, in «Die Unternehmung» 1953, Heft 2, S. 48 ff.

Es ist Aufgabe der Marktforschung, den für eine Betriebswirtschaft relevanten Teil des Marktes zu untersuchen, sei es die Grundstruktur, sei es die fortlaufende Bewegung. *Hobart* ³ schreibt dazu: «Gebiete der Absatzwirtschaft, des Verkaufs, der Werbung, der Warenverteilung, der Erprobung von Erzeugnissen, der Verpackung, der Preisbildung, des Standorts von Läden, der Festlegung von Umsatzquoten, der Einteilung von Verkaufsgebieten etc., bei all diesen Problemen kann eine genaue Marktforschung große Risiken, die sie in sich schließen, bedeutend verringern.

Allerdings könnte hier gegen die wissenschaftliche Marktforschung, deren Methode und Technik im letzten Kapitel beschrieben wurde, von einem Betriebswirtschaftsleiter oder Unternehmer eingewendet werden, daß man sich auf das Fingerspitzengefühl oder seine langjährigen Erfahrungen besser stützen könne. Es sei an dieser Stelle gar nichts gegen das Fingerspitzengefühl und gegen eine langjährige Erfahrung gesagt. Aber heute wird die Marktsituation immer verworrener und es müssen so viele Faktoren berücksichtigt werden, daß es wirklich in vielen Fällen mit dem Fingerspitzengefühl und der Erfahrung allein nicht mehr geht. *Adolf Wirz* ⁴ schreibt in seinem Buche für Praktiker: «Durch Marktforschung besser verkaufen», daß eine Marktforschungsgesellschaft während einiger Zeit ihre Auftraggeber bat, im voraus auf Grund ihrer Erfahrungen und ihres persönlichen Urteils die Antwort auf die noch durchzuführende Erhebung zu geben. Es zeigte sich dann, daß nur 58% richtige Einschätzungen, hingegen 42% falsche Einschätzungen vorkamen.

In diesen 42% falschen Voraussagen, und damit wären natürlich auch falsche Dispositionen verbunden gewesen, wäre doch eine respektable Risikenzahl wirksam geworden.

Dieses Kapitel soll nun zeigen, wie die Marktforschung den Markt, d. h. nach der schon zitierten Definition des Marktbegriffes von *Lisowsky* ⁵ «die gesamte für den Betrieb relevante Umwelt» abklären kann.

Eine Reihe von Risiken wird allein schon durch die nähere Erkenntnis der relevanten Gegebenheiten ausgeschaltet, nämlich alle jenen Risiken, die sich aus dem Handel in Unkenntnis an sich erkennbarer und in ihren Auswirkungen genau feststellbarer Umstände ergeben, z. B. das Risiko gegen ein bestehendes Gesetz zu verstoßen und daraus Schaden zu erleiden. Die eigentlichen außerbetrieblichen Risiken, die sich aus der den Markterscheinungen innewohnenden Unberechenbarkeit ergeben, werden durch Marktforschung wenigstens näher erkannt und mehr oder weniger abschätzbar, so daß die zu ihrer Verminderung geeigneten Maßnahmen der aktiven Risikopolitik ergriffen werden können, soweit es

³ a. a. O. S. 21 ff.

⁴ a. a. O. S. 18.

⁵ a. a. O. S. 3.

nicht als ratsamer erscheint, gewissen Risiken überhaupt auszuweichen, indem man besonders risikobelastete Produktionszweige beiseite läßt. Dies wird man besonders dann tun, wenn eine Produktion nicht auch dem Risiko entsprechende Gewinnchancen bietet.

II. Marktfaktoren und Risikofaktoren

Um die Vielfalt und Verschiedenartigkeit der aus der betrieblichen Umwelt möglichen Risiken zu erkennen, betrachten wir im folgenden die verschiedenen Marktfaktoren und die Schadensmöglichkeiten, die mit ihnen verbunden sind.

Unter einem *Marktfaktor* verstehen wir mit *Lisowsky* ⁶ «jede Erscheinung, die auf den Markt als betriebliche Umwelt des Betriebes einwirkt, ihn gestaltet oder seine Gestalt verändert.»

Unter dem Gesichtspunkt der Schadensmöglichkeiten, die aus ihren Einwirkungen entstehen können, sind die Marktfaktoren für die Betriebswirtschaft Risikofaktoren.

Oberparleiter ⁷ definiert die Risikofaktoren als «jene menschlichen und natürlichen Energien, deren Betätigung, Ruhe, Gelingen oder Nichtgelingen des ökonomischen Zweckhandelns, hier des Tauschhandels, entscheidet.» Oberparleiter bezieht diese Definition speziell auf den Warenhandel. Ähnlich, aber allgemeiner umschreibt *Viel* ⁸ den Risikofaktor als den «Entstehungsgrund, d. h. die auslösende Kraft oder tiefere Ursache des Risikos» — Marktfaktoren und Risikofaktoren sind also eng miteinander verbunden. Die Erscheinungen, die auf den Markt einwirken und ihn gestalten oder seine Gestalt verändern, bringen eine große Risikenzahl mit sich. Sie sind also die Ursachen oder die auslösende Kraft eines Risikoeintrittes.

In den folgenden Abschnitten werden die hauptsächlichsten Marktfaktoren, nämlich der Staat, der Absatz, die Konkurrenz und die Absatzwege, als Risikofaktoren und Gegenstand der Marktforschung näher betrachtet.

III. Faktor Staat

Der Staat ist heute ein Marktfaktor, der nicht unterschätzt werden darf. Für eine Betriebswirtschaft kann er auf Grund von drei wichtigen Tatsachen zum Risikofaktor werden. Der Staat tritt einmal als Unter-

⁶ Lisowsky Arthur: Individuum und Kollektiv, in: «Festschrift zur 50-Jahrfeier der Handelshochschule St. Gallen», St. Gallen 1949, S. 117.

⁷ a. a. O. S. 100.

⁸ a. a. O. S. 102.

nehmer auf, und erscheint damit gewissermaßen als Konkurrenz. Der Staat verbraucht aber auch ansehnliche Mengen von Gütern und ist also auch Nachfrager auf dem Markt. Schließlich tritt der Staat als Gesetzgeber auf.

Diese letzte Tätigkeit stempelt den Staat als Marktfaktor *sui generis*, und es ist damit eine besondere Gruppe von Risiken verbunden.

1. Der Staat als Unternehmer

Auf verschiedenen Gebieten übernimmt heute der Staat durch seine Regiebetriebe die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse. Er tritt gewissermaßen als Unternehmer auf, wobei allerdings nicht Gewinnstreben das Motiv seines Handelns ist. Meist handelt es sich um Aufgaben, die von der Privatwirtschaft nicht in gewünschter Vollkommenheit erfüllt werden können oder jedenfalls nicht erfüllt wurden, sodaß sich der Staat zur Übernahme dieser Aufgaben veranlaßt sah. Es genügt, einige Beispiele zu nennen, um die Bedeutung, aber auch die Sonderart dieser staatlichen Unternehmertätigkeit klar zu machen: Die Bundesbahn, die Post-, Telefon- und Telegraphenverwaltung, Kantonale Feuerversicherungen, Kantonalkassen etc. Wegen des Sondercharakters dieser staatlichen Anstalten und Institutionen kann man sie nicht in einem eigentlichen Sinne als Konkurrenz privatwirtschaftlicher Unternehmungen betrachten, wenn sie sich auch in Grenzgebieten etwas ähnlich darstellen können. Die staatliche Tätigkeit ist jedoch in diesen Wirtschaftsbereichen zu beachten, und man wird sich fragen müssen, ob ein Bedürfnis nicht durch staatliche Institute schon hinreichend befriedigt wird, und privatwirtschaftlich die Tätigkeit auf gleichem Gebiet überflüssig ist, oder wie weit die Ausdehnung der staatlichen Tätigkeit die Voraussetzung für privatwirtschaftliche Unternehmen im gleichen Bereich verändern.

2. Der Staat als Verbraucher

Die staatlichen Betriebe, wie auch die staatlichen Verwaltungsstellen benötigen Produktionsmittel, Büromaterial etc. Der Staat tritt somit als Nachfrager auf. Die PTT z. B. gaben 1952 ⁹ für Dienstkleider ca. 5 Millionen Franken aus, oder das Eidg. Militärdepartement verausgabte, allerdings im Zeichen des Rüstungsprogrammes im Jahre 1952 für Kriegsmaterial-Beschaffung ca. 242 Millionen Franken, oder entnehmen wir dem Schweizerischen Statistischen Jahrbuch die Gemeinkosten resp. Sachausgaben für das Jahr 1950, so können wir die respektable Zahl von 572 Millionen Franken feststellen. Nicht zu vergessen sind die ge-

⁹ Zahlen aus der Eidg. Staatsrechnung.

wältigen Mengen an Nahrungsmitteln, die die Armee zur Verpflegung benötigt. Denken wir nur an die Fleisch-, Käse- und Gemüselieferanten. Aber auch Konservenfabriken können ansehnliche Aufträge erhalten, wie z. B. die Fleisch-, Käse-, Kraftnahrungs- und Suppenkonservenfabrikanten.

Wenn auch nicht alle Ausgaben des Staates für Güter der privaten Wirtschaft zufließen, d. h. zum Teil Staatsbetrieben oder dem Ausland zukommen, so zeigen doch nur diese wenigen Beispiele, wie der Staat auch als Verbraucher und somit als Kunde eine wichtige Rolle spielt. Man wird sich fragen, inwiefern damit ein Risiko für die einzelne Betriebswirtschaft verbunden sein kann, wo doch der Staat allgemein als der beste und sicherste Auftraggeber angesehen werden darf und vor allem jedes Kreditrisiko ausgeschaltet ist. Es besteht aber unter Umständen die Möglichkeit, daß die staatlichen Aufträge gekürzt werden oder ganz ausbleiben, z. B. infolge einer Kürzung des Militärbudgets oder infolge Umlagerung der staatlichen Aufträge auf Produktionsstätten in sonst wirtschaftlich benachteiligten Gebieten aus wirtschaftspolitischen Erwägungen. Solche Änderungen können von um so größerer Bedeutung sein, je größer die gewohnten Staatsaufträge vorher waren. Aber auch Betriebswirtschaften, die nicht direkt an den Staat liefern, können von solchen Änderungen indirekt betroffen werden. Sie haben um so mehr Grund, die staatliche Ausgabenpolitik aufmerksam zu verfolgen, da sie bei ihren Abnehmern nicht auf die gleiche Rücksichtnahme rechnen können, wie sie der Staat gewöhnlich seinen Lieferanten entgegenbringt, indem er in der Regel bestrebt ist, auch solche Abbaumaßnahmen so vorzunehmen, daß den betreffenden Lieferanten Anpassung und Umstellung erleichtert wird.

3. Der Staat als Gesetzgeber

Die gesetzgeberische Tätigkeit des Staates ist heute eine Risikoquelle ersten Ranges. Bei der Fülle gesetzgeberischer Erlasse besteht schon die Möglichkeit, aus mangelnder Rechtskenntnis gegen Gesetze zu verstoßen und zu Schaden zu kommen. Die Schweiz steht nach der Zahl der Gesetze und Verordnungen sicher nicht an erster Stelle, und doch umfaßt das von der Bundeskanzlei neu herausgegebene «Rechtsbuch der Schweiz» nicht weniger als 1970 Seiten.

Wichtiger aber als die Schadensmöglichkeiten aus Unkenntnis der bestehenden Vorschriften sind die Möglichkeiten nachteiliger Auswirkung neuer Erlasse.

Von besonderer Bedeutung sind genaue Gesetzeskenntnis im Außenhandel, wo auch die Gesetze der Bestimmungsländer zu beachten sind und z. B. aus unerwarteten Zollerhöhungen oder devisenpolitischen Maßnahmen große Verluste erwachsen können.

Alle diese Risiken aus den Bestimmungen und der Handelspolitik des Staates müssen durch spezielle Marktanalysen für bestimmte Fälle, und im gesamten durch ständiges Beobachten verringert werden.

So wird man in Kenntnis des gesundheitspolizeilichen Verbotes es unterlassen, einem zu verkaufenden Quantum Butter das sogenannte Buttergelb (Dimethylaminoazobenzol) beizumischen. Sicher wird die Butter mit Buttergelb kaufattraktiver. Das Verbot ist aber durchaus begründet, da man schädliche Wirkungen dieses Stoffes festgestellt hat, unter anderem Auslösung der Förderung von Krebs. Oder ein schweizerischer Unternehmer wußte nicht, daß zwischen der Schweiz und England kein Doppelbesteuerungsabkommen bestand. (Beispiel stammt aus der Zeit vor 1954.) Er schloß nun mit einem englischen Unternehmer einen Lizenzvertrag ab und mußte von der jährlichen Ertragssumme in England 50% Quellensteuer entrichten. Dieser Unternehmer sah sich genötigt, nachträglich nach einer anderen Möglichkeit auszuschauen, um diesen ansehnlichen Betrag nicht jedes Jahr entrichten zu müssen ¹⁰.

IV. Faktor Absatz

Der Absatz, unter dem wir mit *Hobart* ¹¹ «alle diejenigen geschäftlichen Bemühungen, die auf den Fluß der Erzeugnisse von der Produktion zum Verbrauch gerichtet sind» verstehen, ist für eine Betriebswirtschaft existenzwichtig. Die Absatzpolitik, d. h. sämtliche Maßnahmen zur Beeinflussung des Absatzes, muß sich in erster Linie nach der Struktur der Bedürfnisse, des latenten Bedarfes und der durch Kaufkraft gewordenen Bedarfsdeckung richten. Innerhalb dieser Spanne der Bedürfnis-Bedarfsdeckung liegen eine große Zahl von Risiken. Aber auch noch andere Risikomöglichkeiten zeigen sich innerhalb der Absatzpolitik, da wir unter Absatz «den Fluß der Erzeugnisse von der Produktion zum Verbrauch» verstehen. *Viel* ¹² teilt in diesem Sinne die wichtigsten Absatzrisiken wie folgt ein:

1. Veränderung in bezug auf die Wirtschaftsobjekte:

- a) nach der Art (z. B. Herstellung neuer Produkte infolge Erfindungen);
- b) nach dem Umfang (Ausweitung der Produktion durch Rationalisierung);
- c) nach der Beschaffenheit (Verfeinerung der Produktion, Massenproduktion).

¹⁰ Vgl. Lisowsky, Marktforschung und Risikopolitik (o. S. 11 Anm. 2) S. 16.

¹¹ a. a. O. S. 15.

¹² a. a. O. S. 104 ff.

2. Veränderung in bezug auf die Wirtschaftssubjekte:
 - a) hinsichtlich der Bevölkerungszahl;
 - b) hinsichtlich der Bevölkerungsschichtung, Altersaufbau, Geschlecht, Familienstand, Beruf und soziale Stellung;
 - c) hinsichtlich dem Verhalten (Mode, Gewohnheiten);
 - d) hinsichtlich dem allgemeinen Wohlstandsniveau.
3. Veränderung in bezug auf die Wirtschaftsgebiete (Urbarmachung, Erschließung neuer Absatzgebiete).

Diese umfangreiche Risikenaufzählung von Viel zeigt, wie mannigfache und wie schwerwiegende Schadensmöglichkeiten aus einer schlechten oder falschen Absatzpolitik entstehen können.

Zu Beginn dieses Kapitels wurde beschrieben, wie wichtig es ist, einen konstanten Absatz zu erzielen. So schreibt *Oberparleiter* ¹³: «Die Risikoreignisse kommen entweder als eine Erhöhung des Kostenminimums oder als ein Abbruch vom Ertragsmaximum zur Geltung.» Die Marktforschung muß daher die Absatzpolitik entscheidend im günstigen Sinne beeinflussen. *Hobart* ¹⁴ stellt in diesem Sinne eine Reihe von Fragen, die durchaus den vorher beschriebenen Absatzrisiken entsprechen, auf, die die Marktforschung abklären soll. Diese Fragen umfassen den Problemkreis recht umfassend:

1. Wahl des Standortes der Erzeugungsstätten in bezug auf die Absatzmärkte.
2. Festlegung der Art der Erzeugnisse (Formgebung).
3. Preis- und Rabattpolitik.
4. Verkaufs- und Zahlungsbedingungen.
5. Allgemeine wirtschaftliche Lage.
6. Lagerhaltung.
7. Standort der Lagerhäuser und des Transportwesens.
8. Konkurrenzbedingungen und Wettbewerb.
9. Verkaufs- und Werbeplanung.
10. Auswirkung der staatlichen Gesetze auf die Märkte.
11. Die Haltung der Öffentlichkeit gegenüber der Unternehmung und den Erzeugnissen.
12. Ausdehnungsmöglichkeit der Fabrikationsanlagen.

Diese speziellen Fragen der Absatzpolitik werden, etwas anders gegliedert, in den nächsten Abschnitten behandelt. In einem ersten Teil wird der Inlandsabsatz betrachtet, in einem zweiten Teil dann der Auslandsabsatz zur Sprache kommen. Der Auslandsabsatz verdient eine spezielle Würdigung, weil im Export in der Regel größere Risikofaktoren vorhanden sind und weil für die Schweiz der Auslandsabsatz eine wichtige Rolle spielt, ja für unseren günstigen Lebensstandard entscheidend ist.

¹³ a. a. O. S. 142.

¹⁴ a. a. O. S. 46.

1. Inlandsabsatz

Es stellt sich hier die Grundfrage, wie die Marktforschung auf den Inlandsabsatz risikomindernd wirken kann. Entsprechend den beiden Marktforschungsmethoden, Marktanalyse und Marktbeobachtung, kann die Absatzpolitik in kurzfristige und langfristige Maßnahmen eingeteilt werden ¹⁵. Kurzfristige Maßnahmen, wie Preisänderungen, Werbeänderungen etc. sind auf die Dynamik des Marktes gerichtet. Sie werden also absatzpolitisch durch die Marktbeobachtung beeinflusst. Langfristige Maßnahmen aber betreffen die Grundstruktur des Marktes, wie Einführung eines neuen Artikels, Ausschaltung eines Gliedes in der Handelskette etc. Das günstige Hilfsmittel für langfristige Maßnahmen ist die Marktanalyse.

Die folgenden aufgeteilten absatzpolitischen Maßnahmen ¹⁶ ¹⁷ sind teils langfristiger Natur und teils kurzfristiger Natur. Es werden daher wechselnd je nach den Umständen die Marktanalyse oder die Marktbeobachtung, oder beide Methoden zusammen in Frage kommen.

Die Absatzgebiete müssen in *geographischer* Hinsicht abgegrenzt werden. Es geht darum, die Gebiete herauszufinden und zu begrenzen, die in Frage kommen, die einmal Bedürfnis nach unseren Waren haben und auch über die nötige Kaufkraft verfügen. Es hat z. B. keinen Sinn, elektrische Apparate verkaufen zu wollen in einer Gegend, die beinahe nicht elektrifiziert ist, wie es auch keinen Sinn hat, Kohlenöfen anzupreisen in einer Gegend, wo der Strom sehr billig ist, die Kohle aber sehr teuer. Eine gründliche Marktanalyse wird zeigen, welche geographischen Einteilungen vorgenommen werden müssen. Die Marktanalyse soll also die Frage beantworten: Wo wird gekauft?

Da aber ein bestimmtes Gebiet groß sein kann, z. B. die ganze Schweiz, so müssen diese Absatzgebiete aufgeteilt werden in *Verkaufsbezirke*, die vielfach *Vertretern* zugewiesen werden.

Eine Marktanalyse soll die Kaufkraft, die Dichte der Bevölkerung, kurz alles Wesentliche für die Einteilung der Vertreterbezirke ermitteln. Nun darf man aber nicht außer Acht lassen, daß die Bedürfnisse ändern können, ebenso kann die Kaufkraft in diesen Gebieten wechseln. Deshalb ist es Aufgabe einer systematischen Marktbeobachtung, die Entwicklungen im gesamten Absatzgebiet ständig zu verfolgen. Es zeigt sich dann unter Umständen, daß Vertreterbezirke vergrößert oder verkleinert werden müssen, um eine möglichst gerechte Verteilung, schon im Sinne einer guten Mitarbeit der Vertreter zu erreichen.

Nun werden verschiedene Betriebswirtschaften die sog. *Verkaufs-*

¹⁵ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 23 ff.

¹⁶ Vgl. Hobart, a. a. O. S. 46 ff.

¹⁷ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 23 ff.

quoten einführen. Mit andern Worten wird also festgelegt, was und wieviel verkauft werden muß. In Europa ist diese Methode noch nicht überall gebräuchlich, in Amerika jedoch spielt sie schon seit geraumer Zeit eine große Rolle ¹⁸. Diese Verkaufsquoten werden teils aus den früheren Umsätzen, teils aber aus besonderen Merkmalen berechnet, wie bei Autopneus die Anzahl der Autos in einem Gebiet, bei Sportartikeln die Bevölkerungsverteilung auf die verschiedenen Altersstufen etc. Selbstverständlich können sie auch von den Ergebnissen der Marktbeobachtung, hinsichtlich der konjunkturellen Entwicklung beispielsweise, beeinflusst werden. Die Verkaufsquoten, die sozusagen Richtlinien sind, was und wieviel zu verkaufen ist, führen nun zu einer weiteren Einrichtung.

Der *Absatzplan* ist das planmäßige Erfassen der Absatztätigkeit einer Betriebswirtschaft. *Hobart* ¹⁹ schreibt «der mutmaßliche Umsatz ist eine Schlüsselzahl in der Planungsarbeit der obersten Leitung». Es ist, um Verluste zu vermeiden, von größter Wichtigkeit, daß diese «Schlüsselzahl» den tatsächlichen Ergebnissen möglichst nahe kommt. Ständige und sorgfältige Marktforschung kann zu der gewünschten Übereinstimmung führen. *Granzio* ²⁰ verlangt für einen gründlichen und guten Absatzplan folgendes:

- a) Ermittlung der Absatzmenge.
- b) Die Ermittlung der Absatzgebiete.
- c) Die Ermittlung der Lieferfristen.
- d) Die Ermittlung der Verkaufspreise und des wertmäßigen Absatzes.
- e) Kontrolle durch das Rechnungswesen und die Rentabilitätsrechnung.

Man könnte diesem Plan der Vollständigkeit wegen noch die «Ermittlung der Vertreterbezirke» anfügen.

Nachdem nun die Aufgaben der Absatzpolitik im großen und ganzen aufgezeigt wurden, sollen einige wichtige Teilbetrachtungen folgen.

Eine Betriebswirtschaft möchte *neue Waren* auf den Markt bringen. Wird ein neues Produkt eingeführt, so ist es Aufgabe der Marktanalyse, aufzuzeigen, ob Bedürfnisse vorliegen, die diese Ware decken kann, und ob auch Kaufkraft zur Deckung dieser Bedürfnisse vorhanden ist. *Vershofen* ²¹ zeigt z. B. einige Punkte, die beachtet werden sollen. So z. B. die Verbraucherhaltung der verschiedenen Lebensalter, die Verbraucherhaltung der Geschlechter, der Alleinstehenden und Familienmitglieder, von Land und Stadt und Großstadt, die Verbraucherhaltung nach den verschiedenen Einkommen und Berufen.

¹⁸ Vgl. Hobart, a. a. O. S. 181 ff. und Schäfer, a. a. O. S. 25.

¹⁹ a. a. O. S. 179

²⁰ Granzio Luigi: Der Absatzplan in der Fabrikationsunternehmung, Bern 1951, S. 73.

²¹ a. a. O.

Weitere wichtige Hemmnisse ²² für den Kauf neuer Erzeugnisse sind z. B. die starken Gewohnheiten. Der ältere Mann wird nicht so schnell von seiner gewohnten Rasierseife abgehen. Aber auch auf bekannte Marken wird viel gehalten, sodaß sich eine neue Marke nur schwer durchsetzt und daß es oft jahrelange Werbung braucht, um genügend bekannt zu sein. (Dieser Umstand erleichtert es einer bekannten Markenfirma sehr, ein neues Produkt auf den Markt zu bringen.) Es kann ein neues Produkt aber auch abgelehnt werden, weil mit anderen Waren der gleichen Firma schlechte Erfahrungen gemacht wurden. Zudem wird vielfach bei technischen Neuheiten auf eine bessere technische Entwicklung gewartet, und so der Kauf hinausgeschoben.

Aber auch für *schon bekannte* Erzeugnisse können *neue Verwendungsmöglichkeiten* gesucht werden. So wird z. B. ein Weihnachtsartikel in anderer Form auch während des Jahres verkauft werden können. Oder betrachten wir nur einige neue Verwendungsmöglichkeiten von Gummi. Aus Latex, einer Sorte Kautschukmilch, wird in neuester Zeit Farbe hergestellt. Diese Farben haben die Eigenschaft, bei schlechter Maltechnik dennoch ganz glatt zu werden, sie riechen nicht nach Farbe und sie sind nach zwanzig Minuten trocken. In den USA ist dieser Artikel ein voller Erfolg, da der teuren Handwerker wegen Malerarbeiten weitgehend von den Hausbewohnern selbst ausgeführt werden.

Ebenfalls in Amerika werden in letzter Zeit die Schulhöfe nach dem Asphaltieren mit einem Gummibelag überzogen. Die Schulplätze sind nachher so weich und elastisch wie ein Teppich. Die Verletzungen der Kinder, die auf den früheren Asphalthöfen häufig waren, sind bedeutend zurückgegangen.

«Gummistraßen», deren Asphaltbelag man 5—7% körnigen Kautschuk beimischt, sind schon eine ältere Erfindung. Die Straße Amsterdam—Den Haag, als viel befahrene Route, hielt den Krieg mit Panzern und schweren Wagen aller Art aus und ist heute noch in bestem Zustande. Diese Straßen haben den Vorteil, daß sie bei Sonnenglut nicht aufweichen und bei strenger Kälte selten spröde werden und zudem die Rutschgefahr sehr verringern ²³. Solche Beispiele könnte man noch viele finden. Diese Aufzählung soll zeigen, wie umfangreich die Möglichkeit der Verwendung eines Artikels gestaltet werden kann. Es braucht hierzu etwas Phantasie und Erfindergeist, und Bedürfnisse, die sich durch diese neuen Artikel decken lassen.

Die *Absatzwege* und *Verkaufsmethoden* können durch Ergebnisse der Marktanalyse und Marktbeobachtung geändert werden. Die Absatzwege werden in einem speziellen Abschnitt noch näher behandelt (vgl. S. 55 ff.).

²² Vgl. Kropff, a. a. O. S. 40 ff.

²³ Vgl. Readers Digest, August 1951.

Die Verkaufsmethoden sind von großer Bedeutung ²⁴. So kann z. B. ein Verkäufer unfähig sein, einen Artikel in seinen Eigenschaften und Wirkungen richtig zu erklären. Aber auch der zuviel redende, wie der zu wenig redende Verkäufer kann den Verkauf verhindern. Es ist hier nicht möglich, auf die Verkaufstechnik näher einzugehen. Es sei lediglich noch auf ein spezielles Mittel der Kontrolle der Verkaufsmethoden aufmerksam gemacht. Nebst der Marktanalyse und der Marktbeobachtung gibt es hier noch eine spezielle Einrichtung, den sog. *Kontrollkunden*. Der Kontrollkunde kauft — er ist natürlich den Verkäufern nicht bekannt — und gibt Bericht über das Verhalten des Verkäufers, ob sympathisch, ob branchenkundig, ob freundlich etc. (vgl. S. 74 ff.).

Das *Äußere* der *Ware* spielt auch eine wichtige Rolle. Es soll jedoch auch diese Frage in einem späteren Teil noch eingehender behandelt werden (vgl. S. 66 ff.).

Die *Preispolitik* ist für eine Betriebswirtschaft von großer Bedeutung. Oft können Preismanipulationen Wunder wirken. Die ganze Sphäre der Risiken aus der Bedarfsdeckung zeigt sich hier. Auch über das Preisproblem soll später noch die Rede sein (vgl. S. 68 ff.).

Schließlich kommen wir noch auf die *Werbung* zu sprechen. Die Ergebnisse der Marktforschung aus allen den früher beschriebenen Punkten müssen unbedingt der Werbung zugrunde gelegt werden. Das Werbebudget einer Betriebswirtschaft, das vielfach beträchtlich hoch ist, muß wirksam eingesetzt werden. Oft werden Tausende von Franken ausgegeben, ohne Erfolg.

Es ist Aufgabe der Werbung, Bedürfnisse zu wecken, oder neue zu schaffen und auch Bedürfnisse in Bedarf zu wandeln ²⁵.

Eine Betriebswirtschaft fragt sich also einmal: Wo leben die Käufer? Weiß man über diese Frage Bescheid, so müssen die kaufkräftigen Verbraucher wirksam bearbeitet werden, indem sie mit dem zu verkaufenden Produkt bekannt gemacht werden.

Es ist daher wichtig, um die Reklame richtig zu gestalten, daß mittels einer Marktanalyse oder etwa auch der Marktbeobachtung herausgefunden wird, ob der Preis für ein Produkt als angemessen empfunden wird, ob das Äußere der Ware dem Verbraucher gefällt etc.

Ziel des Absatzes ist die Bedarfsdeckung. Durch die Werbung soll der Entschluß zur Bedarfsdeckung herbeigeführt werden. Zu erfolgreichem Vorgehen müssen die Zusammenhänge der menschlichen Bedürfnisse oder des latenten Bedarfs genau erkannt werden, was in der Regel nur durch eine nähere Untersuchung möglich ist. Sicher kann durch eine gründliche Marktforschung in diesen Fragen eine klare Situation geschaffen werden. Der Werbefeldzug erhält auf Grund solcher

²⁴ Vgl. Kropff, a. a. O. S. 35 ff.

²⁵ Vgl. Brogle Theodor (und P. Sohrmann): Betriebswirtschaftslehre, II. Warenhandelsbetrieb, Zürich 1952, S. 70 ff.

Ergebnisse seine Basis. Für die Werbung wird hauptsächlich die Methode der Marktanalyse verwendet. Aber auch die Marktbeobachtung kann unter Umständen wertvolle Resultate liefern.

Zusammenfassend kann die Marktforschung grundsätzlich in drei Fällen für Werbezwecke dienen:

1. Die Marktforschung schafft durch ihre Resultate die Basis oder den Ausgangspunkt der Werbung.
2. Die Marktforschung soll die Wirkung der Werbung kontrollieren, d. h. sie soll feststellen, wieso eine Werbekampagne keinen Erfolg hatte, aber sie kann auch ganz allgemein die Wirkung kontrollieren.
3. Schließlich kann noch mittels einer Marktanalyse die günstigste Werbeart (Inserat, Film etc.) erforscht werden.

2. Der Auslandsabsatz

Anfangs dieses Kapitels wurde auf die hohe Fixkostenbelastung vieler heutiger Betriebswirtschaften hingewiesen. Die Folge ist geringe Anpassungsfähigkeit an konjunkturelle Änderungen und daher wird es auch notwendig, möglichst konstant eine bestimmte Menge abzusetzen.

In kleinen Ländern, wie in der Schweiz, wird dieses Problem noch aktueller. Die Serienproduktion muß, um produktiv arbeiten zu können, möglichst große Mengen herstellen. Die Schweiz selber hat aber einen relativ kleinen Inlandsmarkt. So geben sich zwei Möglichkeiten: Entweder wird produktiv in großen Serien gearbeitet, und die überschüssige Absatzmenge muß exportiert werden, oder es wird im kleinen Rahmen nur für das Inland, aber unproduktiv und teuer gearbeitet.

Aber auch qualifizierte Einzelgüter aller Art werden für den ausländischen Bedarf hergestellt, wie z. B. Turbinen, Motoren, Elektromaschinen etc. Diese Produkte werden im Inland ebenfalls nur beschränkt benötigt, während das Ausland, durch den Ruf von erstklassiger Qualitätsarbeit, uns immer wieder neue Aufträge zukommen läßt.

So wurde in der Schweiz vom Volkseinkommen²⁶ wie folgt exportiert:

1913	ca. 33%
1938	ca. 15%
1951	ca. 24%

Diese beachtlichen Zahlen zeigen, wie wichtig es ist, im Export Risikoeintritte zu vermeiden.

Der Auslandsmarktforscher muß sich nun grundsätzlich die Frage stellen: Wohin kann exportiert werden? Heute spielen zahlreiche wichtige Faktoren eine Rolle, wie z. B. die Währungsprobleme, Übergang zum

²⁶ Vgl. Sulzer Karl: Auslandmarktforschung, in «Wirtschaftliche Mitteilungen» 1953, No. 13.

Käufermarkt, politische Tendenzen, Industrialisierung von Agrarländern usw.

C. Schlaepfer²⁷, Direktor der Wander AG., hat ein Schema publiziert, das diese Firma ihrer Exportmarktforschung zu Grunde legt. Dieser in der Praxis gebrauchte Exportmarkt-Forschungsplan entspricht auch theoretisch allen wesentlichen Punkten und soll hier angeführt werden. Das Schema ist als Grundlage einer Auslandsmarktforschung gedacht und bezieht sich in erster Linie auf die Konsumgüter der Firma Wander AG.

a) *Geographische Lage*: Wichtig ist die Ermittlung der Größe des Landes, des Breitengrades, damit verbunden aber auch die Eruierung der Transportkosten.

b) *Das Klima*: Es ist nicht gleichgültig, ob das Klima trocken, feucht, heiß, tropisch, subtropisch etc. ist. (Für bestimmte Gegenden z. B. wäre der Vertrieb von Ovomaltine nicht möglich.)

c) *Bevölkerungszahl und Dichte*: Die Bevölkerungszahl braucht nicht immer ausschlaggebend zu sein. Eine schweizerische Chemische Industrie wollte in Südamerika eine Tochter-Gesellschaft gründen. Die ABC-Staaten (Argentinien-Brasilien-Cuba) haben die größte Bevölkerungszahl Südamerikas. Also wäre es doch zu erwägen, Fabriken in diesen Ländern zu bauen. Doch die Kaufkraft der ABC-Staaten ist sehr gering, zudem sind wenig Devisen vorhanden und schließlich darf man die politische Situation Argentinien nicht vergessen. So wurden Projekte in anderen Ländern, die weniger bevölkert, aber umso kaufkräftiger sind, gemacht.

d) *Struktur der Erwerbsgruppen*: Hier handelt es sich um die Verteilung der Einwohner in Handel, Industrie, Landwirtschaft und Urproduktion.

e) *Kaufkraft*: Die Kaufkraft des Exportlandes und auch die Kaufkraft der Erwerbsgruppen soll untersucht werden. Zudem muß festgestellt werden, ob das Exportland über Devisen verfügt. (Die Kaufkraft z. B. kann ermittelt werden, indem man das Kilo Brot mit einem Liter Milch etc. einerseits, und die Stundenlöhne und Monatslöhne der verschiedenen Erwerbsgruppen andererseits vergleicht.)

f) *Die gesetzlichen Vorschriften*: Es ist wichtig, die ausländischen Gesetzesbestimmungen zu kennen. Z. B. Vorschriften betreffend Pharmazeutika, Lebensmittelgesetze, Vorschriften betreffend Anstellung von Agenten, Reisenden etc. Ebenfalls von Bedeutung sind heute die Devisenvorschriften, die Handelsabkommen etc.

g) *Zolltarif*: Die Zölle können die Kosten erhöhen, sie können aber, wenn sie hoch genug sind, selbst eine Ware konkurrenzunfähig machen. (Das Mittel des Probeexportes wird unter Umständen über verschiedene Punkte Klarheit schaffen.)

²⁷ Vgl. Schlaepfer Ch.: Die Eroberung eines Marktes, in «Die Unternehmung» 1950, Heft 5.

h) *Arbeitslöhne und Niveau der Bevölkerung*: Diese Fragen sind vor allem relevant, wenn es darum geht, im Ausland selber zu produzieren, sei es infolge der Zölle, der Konkurrenz etc.

i) *Kostenfaktoren für den Bau von Werkstätten*: Ebenso muß der Bodenpreis, der Baupreis, die Beschaffungsmöglichkeit von Maschinen etc. abgeklärt werden, wenn im Ausland selber produziert werden will.

k) *Konkurrenz*: Die Fragen der Konkurrenz im Exportland, der inländischen wie die anderer Länder müssen abgeklärt werden hinsichtlich des Umfanges, der Technik usw.

l) *Verkaufsmöglichkeiten — Konsumgewohnheiten*: Die pharmazeutische Industrie z. B. muß für den Export das Bestehen bestimmter Krankheiten abklären. Eine Suppenfabrik kann nicht exportieren, wenn im betreffenden Land keine Suppe gegessen wird.

m) *Lage der Verteilungszentren und Warenverteilung*: Es ist nicht unbedeutend zu wissen, ob die Verteilungszentren an einem Hafen oder an den Bahnen liegen, oder ob sie abseits liegen. Ebenso muß abgeklärt werden, wer die Waren verteilen soll, sei es ein Grossist, eine eigene Filiale etc.

Es lohnt sich auch, über ein Exportland sich allgemein zu informieren, über Denkart, politische Tendenzen etc. So kann man z. B. aus den «Amerikanischen Impressionen» von *Edgar Salin* ²⁸ eine Reihe von wichtigen Dingen über das amerikanische Leben, Denken, über das wirtschaftliche Denken, über das Kreditsystem usw. lernen. Ebenso gibt *A. Bernhard* ²⁹ in einem Aufsatz zwei wichtige Grundsätze zu bedenken, die für den Vertrieb wie für die Produktion eines Gutes in Amerika beachtet werden müssen. Einmal handelt es sich um das «*Product design*», d. h. das Produkt muß vom Standpunkt des Käufers aus untersucht und verbessert werden. Also muß ein schweizerischer Exporteur um diese amerikanischen Käuferansichten wissen. Dann geht es um das «*Styling*». Ein Produkt muß in jene äußere Form gekleidet werden, die den Konsumenten anspricht. Auch um diese geschmacklichen Wünsche der Amerikaner, die in den USA eine große Rolle spielen, muß der Schweizer Exporteur wissen.

Eine Auslandsmarktforschung muß also grundsätzlich zwei Fragen abklären:

a) Zeigt sich in einem Land ein zusätzlicher Einfuhrbedarf?

b) Besteht für einen bestimmten Artikel Exportmöglichkeit? ³⁰

Mittels der Marktanalyse und der Marktbeobachtung können diese zwei grundsätzlichen Detailfragen abgeklärt werden. Es geht aber noch

²⁸ Salin Edgar: Amerikanische Impressionen, Basel 1952.

²⁹ Aus: «Ein Blick in die amerikanische Wirtschaftspraxis», in «Die Unternehmung» 1952, Heft 3.

³⁰ Vgl. Sulzer, a. a. O.

darum, ob bei all diesen Fragen und der großen Risikenzahl, die wirksam werden könnte, sich jeder Exportierende eine solche Marktabklärung leisten kann. — Eine große Unternehmung wird das durchaus durchführen können. Eine kleinere Betriebswirtschaft aber wird in der Regel den Export mit Vorteil durch einen Exportgrossisten, der diese Marktforschung besser durchführt, tätigen lassen. Denn das Frageschema von Ch. Schlaepfer zeigt, wie viele Fehler begangen werden können. Heute, wo die Weltkonkurrenz immer größer wird, ist es doppelt wichtig, jeden Vorteil zu nützen. Für die schweizerische Großindustrie ist die Aufrechterhaltung des Exportes existenznotwendig. *P. Sohrmann* ³¹ sagt daher mit Recht, es geht nicht um den «Export mit allen Mitteln», sondern um den «Export mit den geeigneten Mitteln».

Ein kleiner Ausschnitt aus einer praktischen Marktanalyse soll diesen Abschnitt über den Absatz beschließend zeigen, wie für die Absatzpolitik praktische Ergebnisse gewonnen werden können.

Die Analyse wurde vom GREM (Groupement romand de l'étude du marché) ³² durchgeführt. Eine Anzahl Konsumgüter wurden zu Beginn des Monats jeweils periodisch untersucht. Hauptsächlich vier Fragen stellte man: Verhältniszahl der Käufer und Nichtkäufer — Zeitpunkt des letzten Einkaufes — Stellung der einzelnen Marken auf dem Markt — Art des Geschäftes, in dem der letzte Einkauf stattfand. Die Analyse wurde gruppiert nach Landesregionen, Ortschaftsgrößen, Alters- und Einkommens- wie auch Berufsklassen. Eine periodische Analyse, dermaßen gründlich durchgeführt, kann natürlich wertvolle Resultate vermitteln. Befragt wurden insgesamt 2000 Hausfrauen, die man als repräsentativ ansah. Diese 2000 Hausfrauen wurden auf Grund der letzten Statistik wie folgt eingeteilt:

Deutsche Schweiz	Ost	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	33,4%
	West	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	21,3%
	Zentral	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	22,1%
Welsche Schweiz	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	23,2%
													100,0%

Nach den Ortschaften in:

Großstädte (mehr als 100 000 Einwohner)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	20,5%
Städte (10 000 — 100 000 Einwohner)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	12,9%
Ortschaften (2500 — 10 000 Einwohner)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	26,2%
Ortschaften (unter 2500 Einwohner)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	40,4%
										100,0%

³¹ Sohrmann Pietro: Vertriebsformen im Ausfuhrhandel, Diss. Basel 1947, S. XI.

³² Vgl. Trieb, a. a. O. S. 177 ff.

Nach Altersklassen in:

20 — 39 Jahre	45%
40 — 59 Jahre	35%
60 und mehr Jahre	20%
	100%

Nach Einkommensklassen in:

Reiche und wohlhabende Leute	15%
Mittlere Einkommen	45%
Niedrige Einkommen	40%
	100%

Beim Gute W ergab der Prozentsatz der Käufer folgende Zahlen:

1948				1949	
Januar	April	Juli	Dezember	Januar	April
78,7%	78,2%	76,6%	72,8%	74,4%	74,2%

Es zeigt sich also eine leichte Abnahme der Käuferzahl. Betrachtet man nun noch den Zeitpunkt des letzten Einkaufes, so ergibt sich folgendes Bild:

	Jan. 1948	Jan. 1949	April 1948	April 1949
von 0—7 Tagen	51,3%	41,5%	69,6%	49,3%
von 8—15 Tagen	17,5%	24,0%	16,4%	35,3%
von 16—30 Tagen	16,7%	20,5%	9,1%	11,5%
von 30 u. m. Tagen	14,5%	14,0%	4,9%	3,9%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Man ersieht daraus eine Abnahme der Käufe von 0—7 Tagen zugunsten der von 8—15 Tagen. Da die Käuferzahl abnimmt und die zeitlichen Abstände des letzten Kaufes zunehmen, kann man einen *Konsumrückgang* annehmen. Dieser Konsumrückgang wurde, jedoch mit beträchtlichem zeitlichem Abstand, später durch die Verkaufsstatistik bestätigt. Das war vor allem so, weil die Zwischenhändler verhältnismäßig langsam auf diesen Konsumrückgang reagierten. Nun ist es aber für eine Betriebswirtschaft äußerst wichtig, um solche Rückgänge möglichst frühzeitig zu wissen, denn eine fortgesetzte Überproduktion kann große Risiken mit sich bringen. Auch wird eine Betriebswirtschaft alles aufbieten, um den näheren Grund dieses Rückganges zu erfahren, um dann mit allen Mitteln ihn so rechtzeitig wie möglich wett zu machen.

Das Gut W kommt nun in vier verschiedenen Qualitäten auf den Markt. Es ist für eine entsprechende Produktion wichtig zu erfahren, wie sich hier allfällige Verschiebungen entwickeln.

1948					1949	
	Jan.	April	Juli	Dez.	Jan.	April
A . .	46,6%	44,0%	53,8%	52,9%	49,7%	59,5%
B . .	21,2%	22,6%	14,8%	16,6%	19,8%	14,1%
C . .	24,6%	25,5%	22,7%	23,5%	22,5%	18,2%
D . .	7,6%	7,9%	8,7%	7,0%	8,0%	8,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Wir sehen, daß die Qualität D relativ konstant bleibt. A hat den Großteil der Käufer. Auch wird eine längere Untersuchungsperiode zeigen, ob A in der Regel zu Beginn des Jahres eher tiefer und Mitte des Jahres hoch steht. Ebenso müßten die anderen Marken untersucht werden. Unter Umständen wird es sich auch noch lohnen herauszufinden, wieso eine Marke viel und wieso eine andere weniger gekauft wird.

Schließlich ist es noch interessant, die Verschiebungen der Käufer der verschiedenen Marken zu sehen:

1948					1949	
	Jan.	April	Juli	Dez.	Jan.	April
a . .	40,8%	42,3%	41,2%	38,2%	41,2%	41,4%
b . .	18,0%	20,3%	18,7%	16,6%	18,3%	15,5%
c . .	13,0%	13,8%	14,1%	14,9%	13,5%	14,3%
d . .	8,7%	11,7%	10,7%	12,5%	11,3%	11,5%
andere .	19,5%	11,9%	15,3%	17,8%	15,7%	17,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Auch hier ist es für den einzelnen Produzenten interessant zu beobachten, wie die Produkte gekauft werden.

Diese Auszüge aus einer Marktanalyse zeigen, daß verschiedene wichtige Fragen mit genauen Antworten abgeklärt werden können. Wird die Sachlage erkannt und werden die geeigneten Maßnahmen ergriffen, so können bestimmt Schadenseintritte verhindert oder die Risiken gemein-
hin reduziert werden.

V. Faktor Konkurrenz

Die Deckung der Bedürfnisse, also die Bedarfsdeckung, wird in der Regel nicht nur durch *eine* Betriebswirtschaft vorgenommen (Monopol). Eine ganze Reihe Anbieter treten auf, die teils die genau gleiche Ware anbieten, also sozusagen horizontal konkurrenzieren³³, oder die ähnliche Ware oder Substitutionsprodukte anbieten, oder vertikal konkurrenzieren. Wichtig sind nun die Fragen über die Konkurrenten, über die Kon-

³³ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 182 ff.

kurrenzverhältnisse im Markt und schließlich über die Verbraucherhaltung zur Konkurrenz. Sie abzuklären, ist die Aufgabe der nächsten Teilabschnitte.

1. Die Konkurrenten

Die Konkurrenz, unter der also die Beteiligung mehrerer an der Bedarfsdeckung, sei es in Form von Warenvermittlung oder Dienstleistungen, verstanden wird, muß gründlich und genau erkannt und festgehalten werden.

Es gilt die Stärken der Konkurrenz herauszufinden, um nachher alle Maßnahmen zu ergreifen, um den Vorsprung wettzumachen. Ebenso gilt es die Schwächen zu entdecken und auszunützen. Es geht nicht um unerlaubte Mittel oder um Handelsspionage, sondern im Rahmen der erlaubten Mittel soll die Marktanalyse und die Marktbeobachtung möglichst vollständig diese großen Konkurrenzrisiken vermindern helfen. Die Fälle sind nicht selten, wo gute Unternehmen von der Konkurrenz übertrumpft und verdrängt werden. Als Beispiel sei Ford angeführt, der jahrelang nicht viel an der Karosserie seiner Autos änderte, bis er erhebliche Einbußen erlitt, weil seine Automobile äußerst unmodern waren. Heute hat Ford diesen großen Vorsprung der Konkurrenz wieder wettgemacht.

Wenn wir die einzelnen Wettbewerber näher betrachten, müssen wir uns drei hauptsächliche Fragen stellen:

1. Was und wieviel bietet die Konkurrenz an?
2. Wo verkauft die Konkurrenz?
3. Wie verkauft die Konkurrenz?

Die erste Frage verlangt eine Antwort auf das Was und das Wieviel. Eine Betriebswirtschaft muß herausfinden, ob die Konkurrenz nur die gleichen Produkte oder Substitutionsprodukte verkauft, oder ob sie auch andere Waren führt, ob sie Konkurrenzware hauptsächlich oder nur nebenbei verkauft. Ebenso wichtig ist es zu erfahren, wieviel die Konkurrenz verkauft. Also es wird die Konkurrenz quantitativ im Hinblick auf die verkaufte Menge, und qualitativ im Hinblick auf die horizontale und vertikale Konkurrenz untersucht.

Das «Wo» der Konkurrenz verlangt die Bestimmung des Absatzgebietes, aber auch des Standortes der Konkurrenz. Die Wettbewerber können gewisse Gebiete intensiver, andere spärlicher oder überhaupt nicht bearbeiten.

Mit andern Worten müßte für den Zürcher Markt eine Fabrik mit Standort Tessin in Zürich ein Lager halten, um kleine Aufträge sofort an Ort und Stelle auszuführen, um so konkurrenzfähig zu bleiben. Schließlich spielen die Transportkosten bei einem bestimmten Standort

in ein bestimmtes Absatzgebiet eine Rolle. Es ist von Bedeutung, ob die Konkurrenz für den Markt Zürich in der Nähe Zürichs oder z. B. im Wallis liegt.

Wenn wir noch das «Wie» betrachten, so müssen wir die Absatzpolitik, die Verkaufsmethoden, die Einkaufsmethoden, die Lagerhaltung, die Werbung und Personalschulung etc. betrachten.

Es ist wichtig zu wissen, wie das «Marktesicht» des Konkurrenten beurteilt wird, d. h. wie die Wettbewerber von den Nachfragern beurteilt werden.

Durch Marktforschung, durch Analyse, Beobachten, Kontrollkäufe und Warenanalysen auf Qualität und Beschaffenheit der Konkurrenzprodukte, durch Inseraten- und Katalogsvergleich etc. kann man die Antworten auf diese wichtigen Fragen gewinnen und, daraus folgernd, die entsprechenden Maßnahmen ergreifen, um die Konkurrenzrisiken zu vermindern.

2. Die Konkurrenz-Verhältnisse im Markt

Hier will man herausfinden, wie es um das Verhältnis der konkurrierenden Betriebswirtschaften steht. Es gilt eigentlich, den Rang der konkurrierenden Produkte und Dienstleistungen festzustellen.

So muß ein gründlicher Leistungsvergleich durchgeführt werden, einmal in technischer Hinsicht, über die Beschaffenheit, die Qualität, Haltbarkeit, Leistungsfähigkeit etc. Ebenso muß ein kommerzieller Vergleich stattfinden, wie die Preise der Leistungen, Lieferfristen, Mindestabnahmen, Rabatte oder sonstige Vergünstigungen, alte bewährte Marke etc.

Aus den Resultaten auf diese Fragen gilt es Schlüsse zu ziehen. Es müssen z. B. technische Vorzüge wettgemacht werden, kaufmännische Vorteile, wie z. B. Zahlungserleichterungen, müssen auch eingeführt werden.

Doch sollen diese Vergleiche anregen, möglichst selber führend zu sein in technischer oder kommerzieller Hinsicht. Denn einen Vorzug macht man gewöhnlich nicht sofort wett, zudem sieht das Publikum auch, bei wem die Initiative liegt. M. E. wären in Zürich nicht die gelben Migros-Taxi aufgekommen, wenn die anderen Betriebe rechtzeitig eine Taxermäßigung vorgenommen hätten. In der Folge mußten die Konkurrenten auch billige «Kleintaxis» einführen, haben aber zudem noch die Migros-Konkurrenz.

Schließlich sei noch einmal bemerkt, daß sich der Warenvergleich nicht nur auf die Konkurrenzgüter gleicher Art beziehen darf, sondern auch auf die Substitutionsgüter. Je mehr nun ein Gut zum Luxusgut wird, desto größer werden die in Frage kommenden Substitute. Wenn man beabsichtigt Süßigkeiten zu kaufen, so kann man z. B. wählen zwi-

schen Pralinen, Torten, Biscuits, Bonbons etc. Daher wird auch die Erforschung der Konkurrenz schwieriger, und es muß von Fall zu Fall praktisch abgeklärt werden, was alles zu untersuchen sei.

3. Die Haltung der Verbraucher zur Konkurrenz

Entscheidend aber ist es auch zu wissen, wie sich die Verbraucher zu den konkurrenzierenden Produkten stellen. Häufig werden verschiedene Erzeugnisse nebeneinander ausgestellt. Nun ist es wichtig, daß die Verbraucher eine bestimmte Marke verlangen (vgl. S. 53). Da spielen mannigfache Gründe mit. Einmal kauft man schon seit langer Zeit diese Marke, oder die Packung gefällt, oder der Preis spielt eine Rolle, oder die betreffenden Waren können auch als Gattungswaren angesehen werden, und man kauft irgend ein Stück.

Die Verbraucherhaltung bei konkurrenzierenden Leistungen zu wissen, ist nicht immer leicht. In der Regel wird hier nur eine Marktanalyse nützliche Ergebnisse erzielen. Diese Ansichten der Verbraucher zu kennen, ist aber von größtem Interesse für jede Betriebswirtschaft.

Am Schluß dieses Abschnittes sollen einige Ergebnisse einer Marktanalyse über Konkurrenzfragen angeführt werden.

Ein Fabrikant von Gewürzen machte eine Marktanalyse bei privaten Konsumenten, beim Gastgewerbe, bei Lebensmittelgeschäften und Metzgereien. Es handelte sich um eine Händler- und Verbraucherbefragung. Insgesamt wurden 1280 Personen befragt, wovon:

620 private Konsumenten oder		48,44%
310 Gastgewerbe		24,22%
250 Lebensmittelgeschäfte		19,53%
100 Metzgereien		7,81%
1280 Befragte		100,00%

Die privaten Konsumenten wurden unterteilt in:

300 Arbeiter — 100 Angestellte und freie Berufe — 120 Bauern — 100 Gewerbetreibende.

Das Gastgewerbe wurde gegliedert in:

120 Restaurants — 80 Hotels und Gasthöfe — 60 Pensionen — 50 alkoholfreie Etablissements.

Die privaten Konsumenten befragte man nun, ob sie das Gewürz A kennen, und wer das Gewürz auch tatsächlich kauft. Zu Vergleichszwecken wurde aber auch gefragt, wer das bekanntere Gewürz B sowie andere Marken kauft. Die Resultate sahen folgendermaßen aus:

	Es kennen		Es kaufen		
	Gew. A	Gew. A	Gew. B	Div.	nicht
Arbeiter	40	31	66	64	139
Angestellte — freie Berufe	21	17	31	33	19
Bauern	18	15	21	27	36
Gewerbetreibende	19	16	42	31	32
Total Personen	98	79	160	145	226
oder in %	15,8%	12,7%	25,8%	24,9%	36,4%

Von den befragten Händlern lagen folgende Resultate vor:

	Es kennen		Es verkaufen		
	Gew. A	Gew. A	Gew. B	Andere	
Lebensmittelgeschäfte	211	71	134	45	
Metzgereien	65	32	51	17	
Total Geschäfte	272	103	185	62	
oder in %	77,7%	29,4%	52,8%	17,7%	

Betrachten wir schließlich noch die Ergebnisse der Befragung des Gastgewerbes:

	Es kennen		Es kaufen		
	Gew. A	Gew. A	Gew. B	Andere	
Restaurants	74	21	62	37	
Hotels und Gasthäuser	61	14	36	30	
Pensionen	40	8	19	33	
Alkoholfreie Etablissements	31	4	29	17	
Total Betriebe	206	47	146	117	
oder in %	66,4%	15,1%	47,0%	37,7%	

Die Analyse zeigte, daß mit Ausnahme der privaten Konsumenten (15,8%) das Gewürz A recht gut bekannt war (77,7% und 66,4%). Aus der Erhebung geht weiter hervor, daß bei den Detaillisten und Metzgereien und den privaten Konsumenten die Marke B doppelt so viel verkauft wird (A = 12,7% und 29,4%, B = 25,8% und 52,8%), während im Gastgewerbe das Verhältnis gar 1 : 3 wird (15,1% und 47,0%).

Weiter muß noch bemerkt werden, daß auf alle Befragten vorwiegend

das Gewürz A	7,36%
das Gewürz B	23,35%
andere Marken	9,14%
und das Gewürz gemeinhin als Gattung	60,15%
100,00% kauften	

Zudem ging aus den Bemerkungen der Händler hervor, daß das Gewürz nur als Nebenprodukt geführt wird, daß man es eigentlich nur hält auf speziellen Wunsch der Kunden. Wenn nun die Analyse auf die eigent-

lichen Konkurrenzverhältnisse beurteilt wird, so ergibt sich folgendes Bild:

	Es kaufen absolut	
	Gewürz A	Gewürz B
Aus Arbeiterkreisen	2,58%	5,50%
Aus Angestelltenkreisen und freien Berufen	4,25%	7,75%
Aus bürgerlichen Kreisen	3,12%	8,75%
Gewerbetreibende	4,00%	5,02%

Werden verschiedene Marken vorgelegt, namentlich Marke A und B, so gibt sich wieder eine neue Sachlage:

	Es kaufen	
	Gewürz A	Gewürz B
Arbeiter	1,09%	4,81%
Angestellte und freie Berufe	1,54%	8,02%
Bauern	2,56%	5,96%
Gewerbetreibende	3,12%	5,47%

Wenn wir den Rückgang des Kaufes der Marken A und B bei Markenwahl betrachten, so sehen wir bei A einen Rückgang von 5,64%, oder absolut gesehen ca. 40% der Käufer, und bei B einen Rückgang von 2,76%, oder ca. 10% der Käufer.

Diese Konkurrenzanalyse beim Verbraucher weist deutlich darauf hin, daß das Gewürz des Fabrikanten A gerade bei Markenwahl unterliegt.

Hier ist es noch interessant, kurz zu vergleichen und zu berechnen, wie die *Verkaufschancen* der Produkte A (Produkt A = 1) und B bei den Lebensmittelhändlern und Metzgern sind:

	Produkt A	Produkt B	Andere Marken
Lebensmittel	1	1,890	0,634
Metzgereien	1	1,595	0,531

Ebenso beachtlich sind die *Verbrauchschancen* im Gastgewerbe:

	Produkt A	Produkt B	Andere Produkte
Restaurants	1	2,95	1,76
Hotels, Gasthöfe	1	2,57	2,14
Pensionen	1	2,64	4,13
Alkoholfreie Etablissements	1	7,25	4,25

Für den Produzenten stellt sich nun die Frage, ob es sich lohnt, mit allen Mitteln seine Marke zu festigen. Da 60,15% aller Befragten das Gewürz als Gattung betrachten und das Produkt B recht günstig im Markt steht, wie der Vergleich «Verkaufs- und Verbrauchschancen» es deutlich zeigt, wird dies zu einem schwierigen Unterfangen. Vielleicht wird es vorteilhafter sein, ein anderes Produkt mehr zu unterstützen und beim betreffenden Gewürz die Anstrengungen nicht zu vergrößern. Vielleicht bieten sich aber doch Möglichkeiten, diesen Artikel zu ver-

breiten, z. B. durch Stempelung zur Markenware, durch Empfehlungen für größeren und vielseitigeren Gebrauch, sind doch 36,4% der befragten privaten Konsumenten Nichtverbraucher der Gewürze.

Obwohl die Analyse eigentlich keine Auskunft gibt, warum das Gewürz B bevorzugt wird, so hat sie doch recht bedeutsame Resultate geliefert. Es gilt nun an die gewonnenen Kaufhemmungsgründe noch näher anzuknüpfen und die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen, um so bedeutende Risiken auszuschalten.

VI. Faktor Absatzwege

Vom ursprünglich Anbietenden bis zum letzten Nachfragenden oder Verbraucher geht eine mehr oder weniger lange Strecke von Handelsgliedern oder Absatzwegen. Wie soll nun der günstigste Absatzweg gefunden werden?

Die bedeutendsten Fragen, die abgeklärt werden müssen, können in zwei Punkte zusammengefaßt werden ³⁴:

1. Welche möglichen Absatzwege stehen für den Verkauf einer Ware zur Verfügung?
2. Wie sind die bestehenden Absatzwege zu beurteilen, deren sich ein Unternehmen bedient?

Mit andern Worten soll also zuerst jeder einzelne Absatzweg untersucht werden, um dann seine Eignung für unseren Absatz festzustellen.

1. Arten der Absatzwege

Rudolf Seyffert ³⁵ hat schematisch eine umfassende Handelskette dargestellt. Um die folgenden Ausführungen besser zu veranschaulichen, soll sie hier angeführt werden:

Erzeuger	Einzel-sammler	Gross-sammler	Expor-teur	Tran-si-tär	Impor-teur	Zen-tral-vertreter	Gross-ver-teiler	Ein-zel-vertreter	Ver-wen-der
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	Sammelnde Binnenhandels-glieder		Außenhandels-glieder			Verteilende Binnenhandels-glieder			

Welche Absatzwege nun für eine Betriebswirtschaft möglich und günstig sind, muß natürlich in der Praxis von Fall zu Fall verschieden

³⁴ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 185.

³⁵ Seyffert Rudolf: Die Betriebs-Wirtschaft, Stuttgart 1931, S. 337 ff.

beurteilt werden. Wenn z. B. eine Rasiercrèmefabrik diese Frage abklären will, muß sie sich klar werden, wer alles Rasiercrème verkauft. Als Detaillist können Spezialgeschäfte dieser Branche, Drogerien, Coiffeure, Seifengeschäfte, Warenhäuser, Bazare etc., als Grossisten spezielle Rasiercrème- oder Rasierseifengrossisten als Einzelsammler oder Großsammler und Exporteure usw. in Frage kommen.

*Schäfer*³⁶ zitiert nun *Fischer*, der auf die Frage «wer verkauft meine Produkte?» die Einteilung in *Fachhandel* und *Nichtfachhandel* vornimmt. So teilt Fischer die Absatzwege für Papier, Bürobedarf und Schreibwaren in:

I. Großhandel

- a) Fachhandel
 - Papiergroßhandel
 - Schreibwaren-Großhandel
- b) Nichtfachhandel
 - Hausierer-Grossisten
 - Kurz- und Gemischtwaren-Grossisten etc.

II. Einzelgroßhandel

- a) Fachhandel
 - Papierwaren-Einzelhandel
 - Schreibwaren-Einzelhandel
- b) Nichtfachhandel
 - Buchhandel, Gemischtwarenhandel, Waren-Häuser, Einheitspreis-Geschäfte etc.

Für gewisse Produkte, wie z. B. Pharmazeutika, Drogen etc., sind die Absatzwege beschränkt. Andere wieder werden von mannigfachen Absatzmittlern geführt. Gerade der Papierhandel erstreckt sich auf viele Zwischenstellen. Anderen Erzeugnissen aber könnten zu viele Absatzkanäle und vor allem fachfremde Absatzwege schaden. Z. B. pharmazeutische Erzeugnisse sollen nur vom Fachmann abgegeben werden. Teilweise greifen auch gesetzliche Regelungen in die Bildung der Absatzwege ein. Das sind in erster Linie solche Produkte, die im Interesse der Verbraucher nur vom geschulten Fachmann geführt werden dürfen.

Die Marktforschung soll also, sei es auf sekundärem Weg, aus nationalen Produktionsbüchern etc. (Schweiz z. B. — Regionenbuch, Handbuch der Schweiz. Produktion etc.), oder auf primärem Weg die verschiedenen möglichen Absatzwege feststellen und genau bestimmen.

Die *Sekundärerhebung* stellt vor allem die Größe der einzelnen möglichen Absatzwege fest, d. h. die Größe der Firma, die Bedeutung der Firma am Ort, Standort etc. (Diese Daten können auch für die Konkurrenz-Analyse wichtig sein.) Über das Sortiment aber und die Bedeutung unseres Produktes diesem Sortiment gegenüber wird in der Regel eine *Primärerhebung* notwendig sein.

2. Eignung der einzelnen Absatzwege

Es geht hier um die Frage der Wirtschaftlichkeit der Absatzwege, d. h. um die ertragsreichste oder günstigste Kombination der Absatzwege. Die Beurteilung darf also in erster Linie nicht eine kostenmäßige sein,

³⁶ a. a. O. S. 187.

gemäß dem Prinzip des Absatzes muß sie vor allem ertragsmäßig sein, d. h. mit einem bestimmten Aufwand möglichst viel erzielen.

So muß ein Fabrikant, der direkt an den Kunden liefern will, an Hand der aus dieser Situation entstehenden Kosten und der Berechnung des in Frage kommenden Absatzes und Gewinnes sich die Sache gründlich überlegen. Eine Reißverschlußfabrik lieferte früher in erster Linie an die Industriekunden und die Grossisten, die an die Detaillisten weiterverkauften. Nun fand man, daß die Grossisten die Detaillisten zu wenig bearbeiteten und dem noch neuen Artikel zu wenig Verbreitung schafften. Zudem war man der Ansicht, daß über den Umweg Grossist — Detaillist die Gewinnmarge der Einzelhändler zu klein wurde. Man beschloß daher, auch an die Detaillisten zu liefern, da man erwog, daß durch die intensive Bearbeitung der Einzelhändler der Artikel größere Verbreitung finde, und daß die Gewinnmarge der Einzelhändler durch diese Direktlieferung erhöht werde und so das Interesse der Detaillisten am Reißverschluß steige, schließlich aber auch der eigene Umsatz zunehme. *Schäfer*³⁷ nennt vier Punkte, die bei der Wahl eines bestimmten Absatzweges zu beachten sind:

1. a) Ertragswirtschaftliche Gründe, die für die Wahl sprechen.
- b) Ertragswirtschaftliche Gründe, die gegen die Wahl sprechen.
2. a) Kostenwirtschaftliche Gründe, die für die Wahl sprechen.
- b) Kostenwirtschaftliche Gründe, die gegen die Wahl sprechen.

Wir können diese Punkte buchhalterisch einteilen, gleichsam in Soll und Haben, so daß sich folgendes Schema ergibt:

Positive ertragswirt- schaftliche Gründe	Negative ertragswirt- schaftliche Gründe	Positive kostenwirt- schaftliche Gründe	Negative kostenwirt- schaftliche Gründe
---	---	--	--

Wenn wir die einzelnen Gründe in die entsprechenden Spalten notieren und abschließend dann vergleichen, so sind Vor- und Nachteile ersichtlich.

Die kostenwirtschaftlichen Vor- und Nachteile können in der Regel aus der Betriebsbuchhaltung gewonnen werden, also auf sekundäre Weise. Die ertragswirtschaftlichen Gründe aber müssen gewöhnlich auf primäre Weise festgelegt werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich noch die Frage, auf die wir schon in einem früheren Abschnitt zu sprechen kamen, des direkten oder indirekten Exportes. Oft wollen relativ kleine Unternehmen den direkten Export durchführen, um, wie sie argumentieren, größere Gewinne zu erzielen, da sie sich die Kosten des Exporteurs sparen können. Im Ab-

³⁷ a. a. O. S. 209.

schnitt über den Absatz wurden aber deutlich die mannigfachen Exportrisiken aufgezeigt. Eine kleine Betriebswirtschaft kann es sich nun gewöhnlich nicht leisten, alle wesentlichen Exportfragen abzuklären. Der Exporteur aber als Fachmann kann und wird Marktforschung treiben, und zwar in der Regel auf viel gründlichere Weise. Es wird sich also für kleine Unternehmen lohnen, sich des Exporteurs zu bedienen. Obwohl im Moment der Direktexport mehr abwerfen kann, so ist doch der Umstand des möglichen Risikoeintrittes zu gefährlich. Große Unternehmen hingegen werden gewöhnlich selber Marktforschung treiben (vgl. Exportmarktforschungsschema Wander AG. S. 45 ff.), da sie die nötigen Mittel hierzu aufwenden können.

Eine letzte wichtige Frage ist die, abzuklären, wo der Verbraucher kauft oder welche Ansicht die Konsumenten über die Absatzwege haben. So kann ein bestimmtes Produkt in einem fachfremden Laden einen Kunden veranlassen, diesen Artikel nicht mehr zu kaufen. Auch kann einem Kunden der Direktverkauf Fabrik—Verbraucher nicht passen. Er möchte mit verschiedenen Waren vergleichen auf Qualität, Preis etc. Obschon viele Fabrikanten Auswahlendungen ohne Kaufzwang verschicken, so fehlt doch die Vergleichsmöglichkeit mit den Konkurrenzwaren. Auch diese Fragen empfiehlt es sich vor einer Änderung oder Festlegung des Absatzweges genau abzuklären.

An Hand wichtiger Beispiele sollen diese Zusammenhänge praktisch illustriert werden. Eine amerikanische Dattelfirma³⁸, die einheimische Datteln gleich den anderen, ausländischen gedörrten Datteln auf den Markt brachte, bemerkte einen immer größeren Absatzrückgang. Die Absatzmittler waren Grossisten und Detaillisten von Gemischtwarenläden, Lebensmittel-Abteilungen der Warenhäuser etc. Eine nähere Untersuchung des Problems ergab, daß diese amerikanischen Datteln gedörrt aus verschiedenen Gründen qualitativ mit den ausländischen Datteln nicht konkurrieren konnten. Hingegen fand man heraus, daß die amerikanischen Datteln frisch, also als frische, verderbliche Früchte sehr geschätzt und auch verlangt wurden. Es mußte nun in der Folge der Absatzweg geändert werden. Die Datteln wurden an Früchtegrossisten mit den entsprechenden Kühlanlagen und von diesen wieder an Früchte-Detaillisten weiterverkauft. In einem zweiten Beispiel³⁹ handelt es sich um die Aufmachung eines Produktes. In einem großen schweizerischen Textilunternehmen wurde das Spinnen von Strickwolle aufgenommen. Die Fabrik brachte die Wolle in einer neuartigen Aufmachung heraus, die den Hausfrauen das Aufwickeln des Garns von der Strange zum Knäuel abnimmt. Dank der Werbung und der intensiven Reise-

³⁸ Vgl. Kropff, a. a. O. S. 48 ff.

³⁹ Vgl. Althaus Fritz: Marktforschung und Werbeerfolg, Referat in GfM 1943, S. 6.

tätigkeit kam die neue Wolle wohl in befriedigender Weise in die Detailgeschäfte hinein, aber es haperte mit den Nachbestellungen. Versuche ergaben, daß die Wolle in den Detailgeschäften den kaufenden Hausfrauen nur selten vorgelegt wurde. Wenn ausdrücklich nach der neuen Marke verlangt wurde, dann erinnerte sich die Verkäuferin, daß auch dieser Artikel vorhanden war und holte ihn irgendwo hervor. Nachforschungen führten zu folgender Feststellung:

In den Wollgeschäften besteht fast überall ein fixfertiges Regal zur Aufnahme der Wolle. Diese Regale sind den üblichen Strangen und Knäueln angepaßt. Die neuen Wickler paßten aber nicht in diese Regale hinein, und so kommt es, daß diese Wolle bei den Detaillisten nicht bei den üblichen Sorten, sondern anderswo untergebracht werden muß. Die Verkäuferin greift beim Bedienen gewohnheitsmäßig zu den üblichen Regalen, denkt nicht immer daran, daß auch anderswo Wolle liegt. Durch diesen Umstand wird die Wolle vom üblichen Handverkauf ferngehalten und sie gelangt vom Laden nur sehr erschwert zur Hausfrau. Die scheinbar ideale, aber ungenügend überprüfte Aufmachung, deren Änderung viel Geld kostete, hätte vermieden werden können, wenn eine planmäßige Marktforschung vorangegangen wäre. Es wurden wohl die Hausfrauen befragt, die von der Neuerung begeistert waren, aber die Wiederverkäufer wurden außer acht gelassen.

Die außerbetriebliche Sphäre, die weitgehend Gegenstand der Untersuchung in diesem Kapitel war, zeigte für die Marktforschung ein interessantes und dankbares Beobachtungsfeld.

Die Marktfaktoren Staat, Absatz, Konkurrenz und Absatzweg weisen eine so große Risikenzahl auf, daß die Marktforschung zur Klärung dieser Verhältnisse für eine erfolgreiche ausführende Risikopolitik sicher sehr nützlich und in vielen Fällen sogar unentbehrlich ist. Da aber auch aus dem innerbetrieblichen Bereich schwerwiegende Risiken wirksam werden können, sollen im nächsten Kapitel auch diese Probleme zur Sprache kommen.

Innerbetriebliche Risikoverminderung durch Marktforschung

I. Allgemeines

Die Marktforschung kann in vielen Fällen wesentliche innerbetriebliche Risiken vermindern helfen. So ist es für die Produktion von Bedeutung zu wissen, ob ein Erzeugnis in Tuben, Gläsern oder anderer Verpackung verlangt wird. Oft meint der Produzent diese Wünsche zu kennen und ist vielleicht selbst von einer neuen Verpackungsart begeistert. Doch könnten leicht die Verbraucher anderer Ansicht sein, und so wäre der Absatz der Ware gefährdet. Auch im Handel muß genau erwogen werden, was man beschaffen will. In der Spanne Beschaffung — Absatz kann eine große Zahl von Risiken auftreten. Das Rechnungswesen, insbesondere die Kalkulation, müssen in Zusammenarbeit mit der Marktforschung das wichtige Gebiet der Preise abklären. Wichtige Beziehungen bestehen zwischen Marktforschung und Personalwesen. Das Personal, vor allem das Verkaufspersonal, kann Gegenstand der Marktforschung sein (Beobachtung durch einerseits Kontrollkunden und andererseits aktive Mitarbeit bei der Marktforschung durch das Verkaufspersonal).

In diesem Kapitel werden also in erster Linie die innerbetrieblichen Risiken im Handel, in der Industrie, im Rechnungswesen und im Personalwesen untersucht, und zwar in spezieller Beziehung zur Marktforschung.

II. Im Handel

Im Handel spielen die Probleme der Beschaffung und des Absatzes eine große Rolle. Die Beschaffung jedoch muß sich nach den Absatzmöglichkeiten richten.

Die Risiken aus der Handelstätigkeit sollen wie folgt gegliedert werden¹:

1. *Das lokale Marktrisiko*: Der Käufer kann örtlich nicht die günstigste Bezugsquelle finden. Aber auch örtlich kann der Verkäufer am

¹ Vgl. Oberparleiter, a. a. O. S. 120 ff.

falschen Punkte auftreten. So schreibt *Oberparleiter*: «Allgemein und zusammenfassend kann daher lokales Marktrisiko umschrieben werden als die Gefahr des Verfehlens der, ein Ertragsoptimum durch ihre räumliche Verschiedenheit bedingende, günstigste Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten für Güter, Geld und Leistungen.»

Der Verbraucher sollte die Ware, die er kaufen will, örtlich vorfinden. *Peter Kaufmann* ² betont mit Recht, daß der Konsument die Ware auch örtlich sehen sollte. Es sei zur Veranschaulichung dieser Gedanken ein Beispiel angeführt ³.

Ein amerikanisches Warenhaus stellte 1000 repräsentativen Kunden folgende fünf Fragen:

1. Was beeinflusste Sie, um in diesem Moment in unser Haus zu kommen?
2. Kaufen Sie etwas, was Sie nicht beabsichtigt haben?
3. Was kauften Sie auf diese Weise spontan?
4. Welcher Anteil der Käufe entfiel auf Spontankäufe?
5. Was führte Sie zu diesen zusätzlichen Einkäufen?

Die Erhebung gab nun folgendes interessantes Bild:

Frage 1:

Etwas Bestimmtes kaufen wollten	69,9%
Mit der Begründung: ich kaufe immer hier	25,2%
Mit der Begründung: ich ging am Hause vorbei	18,3%

Frage 2:

Kunden, die etwas kauften, das sie nicht beabsichtigt hatten	62,3%
--	-------

Frage 3:

Auf diese Weise spontan wurde gekauft:

Haushaltwäsche	12,7%
Unterwäsche	10,3%
Taschentücher	6,4%
Pflegemittel	5,9%
Strümpfe	5,4%
Hüte	5,1%
Meterware	4,8%

Frage 4:

Auf Spontankäufe entfielen 42,2% der Käufe

Frage 5:

Grund dieser Spontankäufe war: 75,1% Schaustellung der Ware

Es zeigt sich nun für jeden Händler, sei es ein kleiner Einzelhändler oder sei es ein großes Warenhaus, wie bedeutsam das Zurschaustellen

² in: Die Globus-Flagge, Zürich 1943, Heft 5.
³ Vgl. Globus-Flagge, Zürich 1943, Heft 1.

der Ware ist. Auch für den Lieferanten ist es wichtig, den Handel dazu zu bringen, seine Ware an Ort und Stelle gut zu zeigen.

2. *Das temporale Marktrisiko*: Von einem zeitlichen oder temporalen Marktrisiko kann man sprechen, wenn der Käufer zu einem bestimmten Zeitpunkt die Produkte, die seine Bedürfnisse befriedigen sollten, nicht vorfindet. Erfolgt die Beschaffung zu früh, so liegt die Ware zu lang auf Lager, d. h. es liegt Kapital zinslos brach; erfolgt die Beschaffung zu spät, dann muß mit dem Verlust von Kunden gerechnet werden.

*Peter Kaufmann*⁴ stellt in diesem Zusammenhang einen recht bedeutsamen Fragenkomplex auf, an den sich ein Händler immer wieder halten sollte, um Risiken zu vermeiden:

«Wann setzt das Bedürfnis der Kunden frühestens ein? — Wann erreicht die Nachfrage erfahrungsgemäß ihren Höhepunkt? — Welche Momente wirken im Hinblick auf eine Vorverlegung oder eine Rückverlegung dieser Hauptbedarfszeiten? — Erfolgt die Nachfrage konzentriert oder in Wellen? — Zu welchem Zeitpunkt muß mein Lager komplett sein? — Bis wann muß es liquidiert sein? — Sind Lieferungsverzögerungen zu erwarten? — Wie kann ich mich vor solchen schützen?»

Temporale Risiken entstehen also aus den Spannungen zwischen der Beschaffung einerseits und dem Absatz andererseits in zeitlicher Hinsicht. *Oberparleiter*⁵ faßt das Problem zusammen: «Temporales Marktrisiko kann daher umschrieben werden als die Gefahr des Verfehlens, der ein Ertragsoptimum durch ihre zeitliche Verschiedenheit bedingenden günstigen Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten für Güter, Leistungen und Geld.»

3. *Das quantitative Marktrisiko*: Wir verstehen darunter das Mengenrisiko. Es können also zu viel Güter angeboten werden, oder die Kunden fragen mehr nach, als geliefert werden kann. Ist das Lager zu groß, so kann man leicht darauf sitzen bleiben, ist es aber zu klein, so kann man Kunden verärgern oder verlieren (vgl. auch S. 68).

*Kaufmann*⁶ gibt auch hier ein praktisches Fragenschema:

«Welches ist die zweckmäßigste Verpackungsart? — Kann ich durch Veränderung der Verpackungseinheit die Verkäuflichkeit steigern? — Auf welche konkreten Versuche kann ich mich stützen? — Welche Lagerhöhe bewirkt einen optimalen Lagerumschlag? — Auf welche Weise kann ich einen reibungslosen Nachschub seitens des Lieferanten sicherstellen? — Welche Filialen, sofern solche angegliedert sind, können im Notfall aushelfen? — Welche Lieferanten können zusätzlich einspringen?»

4. *Das qualitative Risiko*: Wir können von einem qualitativen Risiko sprechen, wenn die Waren qualitativ nicht den Wünschen der Kunden

⁴ Globus-Flagge, Zürich 1943, Heft 5.

⁵ a. a. O. S. 129.

⁶ a. a. O.

entsprechen. Wenn also mit andern Worten das Äußere der Ware, die Beschaffenheit, die Haltbarkeit etc. nicht das bietet, was die Verbraucher wünschen. Auch hier sei ein praktisches Fragenschema angeführt ⁷: «Welches sind die konkreten Nutzerwägungen des Verbrauchers? — Kenne ich die Verwendungszwecke durch persönlichen Einblick? — Besitze ich Erfahrung als Grundlage für die Disposition? — Habe ich mich vorgängig der Disposition mit Kunden in Verbindung gesetzt und kann ich ihr Urteil verwerten? — Habe ich die Erfahrungen meiner Mitarbeiter auszunutzen versucht? — Welche Lieferanten-Leistungen entsprechen am besten den vom Kunden gewünschten qualitativen Eigenschaften? — Welches Angebot gibt preislich die beste qualitative Gegenleistung?» — Die Hauptrisiken des Handels beziehen sich in erster Linie auf den Absatz und die Beschaffung. Die Absatzprobleme wurden im vorhergehenden Kapitel behandelt, sodaß wir uns hier vor allem mit den Beschaffungsproblemen beschäftigen wollen.

Es wurde bereits schon bemerkt, daß die Beschaffung sich nach den Absatzmöglichkeiten zu richten habe. Nachdem aber die Absatzforschung die Richtlinien für die Beschaffung gegeben hat, müssen die günstigsten Möglichkeiten der Beschaffung gefunden werden.

Frägt man sich nach der geeigneten Beschaffungsmarkt-Forschungsmethode, so tritt hier an erster Stelle die Marktbeobachtung. Die Marktbeobachtung kann fortlaufend Änderungen auf dem Beschaffungsmarkt feststellen. Es werden die Preisentwicklungen festgestellt, wenn möglich möchte man herausfinden, wie sich die Angebotsmengen verändern, auch die Entwicklung des Beschäftigungsgrades der Lieferanten kann Aufschluß geben über die zukünftige Marktlage. Auf Grund der Ergebnisse der Beobachtungen wird dann im geeignetsten Moment eingekauft. So läßt ein rascher Anstieg der Beschäftigungszahl in der Regel erkennen, daß die Preise steigen werden, also wird es vorteilhaft sein, rechtzeitig einzukaufen.

Um aber ein geordnetes Bild über die Anbietenden zu erhalten, empfiehlt es sich, folgendes Schema für die Marktbeobachtung zu gebrauchen ⁸:

- a) Die möglichen Lieferanten
- b) Bedeutung der Lieferanten
- c) Örtliche Lage der Lieferanten
- d) Lieferdauer
- e) Qualität der Erzeugnisse dieser Firmen
- f) Preislage dieser Firmen
- g) Zahlungsbedingungen
- h) Organisation der Lieferanten

⁷ Vgl. Kaufmann, a. a. O.

⁸ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 18.

Die Marktbeobachtung hat also die Aufgabe, auf dem Beschaffungsmarkt die Sachlage möglichst genau abzuklären. Es soll hier aber noch einmal betont werden, daß sich die Beschaffung nach den Absatzmöglichkeiten zu richten hat. In den großen Postversandhäusern in Chicago werden z. B. regelmäßig Halbjahresbudgets auf Grund von Schätzungen des Umsatzes im kommenden Halbjahr aufgestellt. Diese Schätzungen stützen sich auf eine Analyse der Umsätze im vergangenen Halbjahr und auf eine eingehende Beobachtung der speziellen und der allgemeinen Marktlage ⁹. Diese Schätzung des Absatzes dient dann als Grundlage der Beschaffung, die ihrerseits wieder möglichst günstig durchgeführt werden muß. Umfassend ist das Risiko des Handels zu umschreiben als die Gefahr, «auf der Ware sitzen zu bleiben». Absatzmarktforschung und Vorausschätzung sowie Beschaffungsmarktforschung beugen aber diesen Risiken vor.

III. In der Produktion

Die Produktion, die als Handwerk oder Industrie aus Roh- und Hilfsstoffen Halbfabrikate oder Ganzfabrikate macht, die also Güter umformt, um sie in anderer Form wieder auf den Markt zu bringen, zeigt ebenfalls eine Reihe innerbetrieblicher Risikomöglichkeiten.

Das Ideal einer möglichst ausgeglichenen Produktion und des Absatzes einer optimalen Menge kann heute kaum mehr ohne gründliche Marktkenntnisse erreicht werden. Die Meinung der Verbraucher über das Äußere und die Qualität der Ware muß fortlaufend ermittelt werden. War es beim Handel in erster Linie ein Beschaffungsrisiko, d. h. die Gefahr, auf der Ware sitzen zu bleiben, so handelt es sich hier um das Produktionsrisiko. Dieses umfaßt nicht nur die Möglichkeit, nicht marktgängige Waren zu liefern, sondern auch verzögerte Lieferung durch Überlastung des Produktions-Apparates oder Nichtausnützen der vorhandenen Kapazität. Um eine klare Gliederung zu erhalten, soll hier nach folgenden drei Punkten vorgegangen werden, die dann kommentiert und ergänzt werden ¹⁰.

1. Entscheidungen über den vorhandenen Auftragsbestand

Ein Produzent hat in der Regel stets einen gewissen Auftragsbestand. Nun kann er die Aufträge konzentriert unter Ausnützung der vollen Kapazität ausführen lassen. Wenn dann sofort wieder Aufträge eingehen, so ist das eine durchaus konforme Betriebspolitik. Ist aber damit zu

⁹ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 20.

¹⁰ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 20 ff.

rechnen, daß die Aufträge nur mehr stockend eingehen oder gar für längere Zeit ausbleiben, so wird der Unternehmer die Aufträge so verteilen, daß eine möglichst konstante Durchschnittsbeschäftigung der Betriebsmittel erfolgt. Solch eine Betriebspolitik wird jeder Produzent treiben, aber wie soll er wissen, wie die Aufträge eingehen? In kurzen Zeitabständen können Aufträge ausbleiben und ebenso schnell wieder eingehen. Die Marktforschung soll nun alles tun, um diese Probleme abzuklären. In der Konsumgüter-Industrie können die Marktanalyse und die Beobachtung wertvolle Resultate erbringen. Die Dauergüter-Industrie ist meist auf die Marktbeobachtung angewiesen. Die Resultate sind vielfach nicht genau, und vieles kann gar nicht erfaßt werden. Es gibt nun Autoren, die die Wirkung der Marktforschung auf den Absatz von Dauergütern als minim betrachten. Zugegeben, es handelt sich um ein heikles Gebiet der Marktforschung. Doch kann hier systematische Beobachtung des speziellen Branchenmarktes und der allgemeinen Lage verschiedene Resultate liefern, die der Produktionsplanung zu Grunde gelegt werden können.

2. Entscheidungen über die Frage, inwieweit auf Lager gearbeitet werden soll

Das Lager dient als Puffer zwischen Produktion und unausgeglichem Auftragseingang. Um bei erschöpftem Auftragsbestand weiter arbeiten zu können, produziert man auf Lager. Die so geschaffenen Lagerbestände vermindern bei steigendem Auftragseingang eine Überbeanspruchung des Produktions-Apparates. Wenn man auf Grund der Ergebnisse der Marktforschung in einiger Zeit große Aufträge erwarten darf, kann man z. B. das Lager vergrößern. Aber man wird trotz geringem Auftragsbestand nicht viel auf Lager arbeiten, wenn die Marktforschungsergebnisse auf eine schlechte Zukunft weisen.

Die Marktforschung wird in vielen Fällen vor Überproduktion bewahren, besonders dort, wo dem Absatz durch natürliche Grenzen Richtlinien gegeben sind. *Huhle* ¹¹ gibt ein instruktives Beispiel. In einer beinahe nichtexportierenden Kinderwagenfabrik wurde die Produktion auf 1,5 Millionen Stück ausgedehnt und unter anderem auf Lager gearbeitet.

Die Zahl der Lebendgeborenen in diesem Lande betrug aber nur 900 000. Nun muß einmal mit der inländischen Konkurrenz gerechnet werden, dann werden verschiedene Kinderwagen durch Kauf aus zweiter Hand erstanden und schließlich brauchen einige Familien den Wagen, den sie schon für früher geborene Kinder brauchten. Diese Faktoren vermindern noch die maximale Absatzzahl von 900 000. Wenn auch im nächsten Jahr eine bedeutend höhere Geburtenzahl Tatsache würde, so

¹¹ Huhle F.: Statistik als ein Erkenntnismittel der Wirtschaftspolitik, Jena 1938, S. 144.

könnte sie doch bestimmt nicht so hoch sein, um diese Überproduktion von Kinderwagen zu rechtfertigen. Das viel zu große Lager wird dann der Produktion zu einem beachtlichen Hemmschuh und muß zu Produktions-Einschränkungen führen.

3. Entscheidungen über den Inhalt des Produktions-Programmes

Marktforschungsergebnisse können auch den Inhalt der Produktion verändern. Da die Verbraucher die Produktion abnehmen, müssen auch ihre Wünsche berücksichtigt werden. So ergab folgende Marktanalyse eine aufschlußreiche Antwort über die Verpackungsart.

Es handelt sich um die gleiche Analyse des Gewürzes A, wie wir sie in anderem Zusammenhange im Kapitel 3 (S. 52 ff.) behandelten.

Die Verpackung des Gewürzes A wurde also wie folgt vorgezogen:

	Befragte	Tuben	Gläser	Offen	Keine Wünsche
Private Konsumenten	620	394	71	32	123
Gastgewerbe	310	32	—	278	—
Lebensmittel-Geschäfte	250	188	32	30	—
Metzgereien	100	100	—	—	—
Total	1280	714	103	340	123
In %	100%	55,7%	8,0%	26,5%	9,6%

Über 50% der Käufer und Wiederverkäufer wünschen den Artikel also in Tuben. Rund ein Viertel der Käufer nehmen das Gewürz offen und knapp ein Zehntel in Gläsern. Wenn der Produzent vor der Analyse das Gewürz in einem anderen Verhältnis verpackt hätte, etwa $\frac{1}{4}$ Tuben und die Hälfte in Gläsern, so würde dieses Ergebnis bestimmte Umdispositionen im zukünftigen Produktions-Prozeß nach sich ziehen.

Anläßlich einer großen Untersuchung in Deutschland, welche zur Packungsänderung eines Marken-Autoöls geführt hat, wurde unter anderem die Frage gestellt:

Was halten Sie für die wichtigsten Eigenschaften eines Autoöls? -- Die Antworten zeigten, daß sie von zwei ganz verschiedenen, aber für das Problem doch eng miteinander in Verbindung stehenden Standpunkten aus gegeben waren. Die eine Gruppe hatte nur den *Zweck* des Öls im Auge, also das Schmieren, das gute Starten, die Schonung der mechanischen Teile etc. Die andere Gruppe sprach von der Zusammensetzung und den *Eigenschaften* des Öls, von seiner Viskosität, Flüssigkeit etc., als den ausschlaggebenden Faktoren für seine Brauchbarkeit.

Nun ist die Eignung des Öls, die man zur Erfüllung seiner Ansprüche verlangen muß, zweifellos begründet in den chemischen und physikalischen Eigenschaften. Sie ist also auch begründet in der Zusammensetzung.

Diese Tatsache hätte also immer noch erlaubt, die beiden Antwortgruppen in einer zu vereinigen. Aber das Charakteristische der Antworten für beide Gruppen war darin zu erblicken, daß die Besitzer teurer Automobile im wesentlichen den Standpunkt der chemischen Zusammensetzung eingenommen hatten, während die Antworten auf der Ebene des Zweckes zunahmen, je billiger die Wagen der Befragten wurden.

Aus dieser eindeutigen Gruppierung der Antworten ergaben sich wertvolle Rückschlüsse für die Werbung und die Verkaufspolitik. Aber ebenso bedeutend waren sie für die Produktion. Es wurden für das gleiche Öl zwei verschiedene, der Einstellung der Käufergruppen entsprechende Packungen geschaffen. Für die Zahl der Packungen jeder Art konnte man das zahlenmäßige Verhältnis zwischen den im Umlauf befindlichen teureren und billigeren Automobilen zu Grunde legen ¹².

Marktanalysen über ein bestimmtes Produkt können aber auch zeigen, nach welchen Gesichtspunkten der Käufer die Ware beurteilt. So kann die Produktion einem Punkt vielleicht zu viel Aufmerksamkeit schenken, also z. B. bei Herrenanzügen die Qualität der Stoffe an erster Stelle setzen. Die Analyse kann aber ergeben, daß die große Zahl der Verbraucher den guten Sitz der Qualität vorziehen.

In einer größeren Stadt wurden Frauen aus allen Ständen darüber befragt, auf was sie bei Schuheinkäufen am meisten Gewicht legen. Es ergaben sich folgende Resultate:

Preis	18,1%	der Antworten
Sitz des Schuhs	11,0%	
Qualität des Schuhs	27,0%	
Aussehen des Schuhs	10,8%	
Dienstleistung des Ladens	5,0%	
Auswahl im Laden	5,5%	
Andere Urteile	22,6%	

Für die Produktion bedeutsam sind die Punkte: Sitz des Schuhs, Qualität, Aussehen und Preis. Wenn wir also feststellen, daß der Qualität mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird im Vergleich zum Sitz oder zum Aussehen des Schuhs, so müssen wir in unserem Produktionsvorgang diese Ergebnisse entsprechend ausnützen. Werden die Produkte so weitgehend den Ansichten der Verbraucher angepaßt, dann wird es sich auch lohnen, den Verkauf durch eine entsprechende Reklame zu unterstützen ¹³. Kaufkraft-Analysen zeigen etwa auch große Absatzgebiete mit geringer Kaufkraft. In solchen Gebieten sind aber in der Regel nicht weniger Bedürfnisse vorhanden, ja die geringe Kaufkraft läßt vielfach die vielen unerfüllten Bedürfnisse stark spüren. Es wird sich nun lohnen, einen möglichst günstigen Artikel, vor allem in preislicher Hinsicht, auf solche Märkte zu werfen.

¹² Vgl. Kropff, a. a. O. S. 154.

¹³ Vgl. Kropff, a. a. O. S. 172 ff.

Diese Beispiele zeigen, wie wichtige Resultate vor allem durch die Marktanalyse, aber auch durch die Marktbeobachtung, zur Beeinflussung des Produktionsprogrammes erzielt werden können. So kann die Intensität, die Lagerpolitik oder der Inhalt des Produktionsprogrammes entscheidend beeinflußt werden.

VI. Das Rechnungswesen

Das Rechnungswesen, vor allem die Kalkulation einer Betriebswirtschaft, spielt für die betriebliche Preisbildung eine ausschlaggebende Rolle. Wird die Frage gestellt: «Welchen Preis zahlt der Konsument für diesen Artikel?», so muß man sich betriebsintern sofort auch fragen: «Was kostet uns die Herstellung dieses Artikels?»

Das Rechnungswesen ermittelt also den Herstellungspreis für eine Leistung. Es zeigt sich aber, daß der Verbraucher zu diesem Preis Stellung nimmt, und ihn, im Vergleich gewöhnlich mit anderen gleichen oder ähnlichen Leistungen, unter Umständen ablehnt. Das Rechnungswesen kann daher nicht feststellen, ob der Preis marktkonform ist. Das Rechnungswesen kann nur die Kosten eines Produktes genau ermitteln. Die Marktforschung hingegen untersucht die Marktverhältnisse, um so in Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen einen günstigen Preis festzulegen. Es wäre also völlig verfehlt, wenn eine Betriebswirtschaft den Preis nur einseitig durch das Rechnungswesen feststellt und dann das Gut so auf den Markt bringt. Die theoretische Nationalökonomie hat sich mit diesen Problemen schon lange beschäftigt. Die objektive Werttheorie besagt, daß die Kosten ausschlaggebend sind und daß sich der Preis nach den Kosten richte. Die subjektive Werttheorie aber erklärt, daß für die Bezahlung eines Preises die subjektive Wertschätzung eines Gutes ausschlaggebend sei. Diese subjektive Wertschätzung kann nun gemeinhin höher sein als die Kosten, aber auch niedriger. Ausnahmsweise finden wir aber noch folgenden interessanten Fall: Für bestimmte Markenartikel müssen die Preise eine gewisse Höhe haben, wenn mit Erfolg verkauft werden soll. Z. B. Pharmazeutika, die billig sind, erwecken den Eindruck, daß sie nichts nützen. Auch billige Kleider können diesen Eindruck erwecken. So hatte sich ein Herrenkonfektions-Geschäft in einer mitteldeutschen Stadt einen Namen gemacht durch die Qualität seiner Anzüge und die zuvorkommende Bedienung. Der gangbarste Artikel, ein dreiteiliger Anzug, kostete M 98.— (Vorkriegspreise). Eines Tages brachte eine Konkurrenz-Firma einen ähnlichen Anzug zu dem erstaunlich niedrigen Verkaufspreis von M 38.— heraus. Es handelte sich um ein Lockangebot, das von der Konkurrenz in großen Serien fabriziert, unter dem Selbstkostenpreis auf den Markt geworfen wurde. Nach langem Zögern

entschloß sich die erste Firma ebenfalls, einen Serienanzug zu stark reduzierten Preisen herzustellen. Er kostete M 48.—, konnte aber nicht verkauft werden. Wie aus den Aussagen der Kunden hervorging, zögerten sie, diese billigen Anzüge zu kaufen, weil sie der Meinung waren, daß es sich um nichts Rechtes handeln könne. Die Anzüge aber waren sehr gut. Die Situation änderte sich in dem Augenblick, als die Firma ein Inserat erscheinen ließ, in dem sie die neuen Anzüge zu M 48.— durch den Hinweis empfahl, daß zur Herstellung nur Stoffe aus Aachen verwendet werden (Aachen war vor dem Kriege für die Qualität seiner Textilprodukte bekannt), daß an der Verarbeitung nichts gespart werde, und daß die Anzüge mit «vierfachem Obergarn» verarbeitet seien. Innerhalb von 3 Monaten kam der Absatz in Schwung, und nach 1½ Jahren waren diese Anzüge zu einer festen Preislage für Käufer aus den Mittelschichten und aus Arbeiterkreisen geworden. Der noch billigeren Konkurrenz wurde das Wasser völlig abgegraben ¹⁴.

Diese Ausführungen zeigen, daß der Wert und der Preis eines Gutes davon abhängen, welche Stellung das Produkt innerhalb der Güternachfrage eines Konsumenten hat, d. h. mit anderen Worten, die Bereitschaft den Preis zu zahlen, hängt in der Regel vom Werterlebnis ab. In Zeiten geringer Kaufkraft muß eine noch subtilere Preispolitik betrieben werden, um herauszuspüren, wo noch Kaufkraft und wieviel Kaufkraft für unsere Güter frei wird.

So müssen das Rechnungswesen und die Marktforschung den Preis bestimmen. Doch sollen die Kosten von der Marktforschung so beeinflußt werden, daß der Kalkulationspreis nicht über den von der Marktforschung geschätzten marktgängigen Preis geht. Die Gefahr, durch falsche Preisstellung keinen Absatz finden zu können, muß unter allen Umständen vermieden werden.

Die Preise werden nun zeitlich wie räumlich-sachlich differenziert, und in vielen Fällen errichtet eine Betriebswirtschaft gar ein Budget ¹⁵.

1. Lokales Preisdifferenzieren

Die großen Preisrisiken können lokal durch Preisdifferenzierung vermindert werden:

- a) Preisdifferenzierungen nach *geographischen* Gebieten. Zu diesen Differenzierungen muß die Marktforschung die Konkurrenz, die Transportkosten und die lokale Bedeutung abklären.
- b) Preisdifferenzierungen nach *Abnehmerschichten*. Die Marktforschung soll demnach die Kunden nach Abnahmegruppen untersuchen.

¹⁴ in GfM No. 36, 1946.

¹⁵ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 24 ff.

- c) Preisdifferenzierungen nach *Abnahmemengen*. Unter Umständen kann bei Abnahme großer Mengen ein Rabatt sich günstig auswirken. Andererseits kann bei Waren von hoher Qualität ein Rabatt bei großer Abnahme sich ungünstig ausnehmen.
- d) Preisdifferenzierungen nach *Warenarten*. Um bestimmte Qualitäten zu verkaufen, wird unter Umständen ein großer Rabatt nötig sein. Auch wird es hier eine große Rolle spielen, ob es sich um Markenartikel oder um Gattungsware handelt.

Als praktisches Beispiel sei folgende in den USA durchgeführte Marktanalyse angeführt ¹⁶:

Es zeigten sich folgende Resultate:

Weniger als	3 000 \$	wollen bezahlen	.	.	.	.	.	.	.	4,5%
Von 3 000 bis	4 500 \$	wollen bezahlen	.	.	.	.	.	.	.	16,1%
Von 4 500 bis	6 000 \$	wollen bezahlen	.	.	.	.	.	.	.	25,0%
Von 6 000 bis	7 500 \$	wollen bezahlen	.	.	.	.	.	.	.	21,8%
Von 7 500 bis	10 000 \$	wollen bezahlen	.	.	.	.	.	.	.	11,3%
Mehr als	10 000 \$	wollen bezahlen	.	.	.	.	.	.	.	10,5%
Keine Meinung	.	.	.	.	.	.	.	.	.	10,8%
Total	.	.	.	.	.	.	.	.	.	100,0%

Wenn eine Firma, wie es in den USA und auch in der Schweiz viel gemacht wird, auf großen Bauplätzen, die sie besitzt, Häuser aufstellt, um sie fixfertig zu verkaufen, so sind für sie diese Resultate äußerst wichtig. Sie muß also über 50% der Häuser zwischen \$ 4500 und 7500 herstellen. Auch wird es sich lohnen, hier gerade gewisse Preisdifferenzen, vor allem für die verschiedenen Einkommensklassen, vorzunehmen.

2. Zeitliches Preisdifferenzieren

Im Preisdifferenzieren in der Zeit soll die Marktsituation als Ganzes erfaßt werden. Das Angebot und die Nachfrage müssen abgeschätzt werden. Es müssen große Mengen eines Gutes bei großem Angebot mit Preisreduktionen verkauft werden. Auch die Marktschwankungen müssen beachtet werden. Alle Marktveränderungen in der Zeit sollen also genau erforscht werden, um dann mit den nötigen Preisdifferenzierungen den Absatz nicht zu verpassen.

Ein Musterbeispiel können wir in jüngster Zeit in der Schweiz finden, wo dieses zeitliche Preisdifferenzieren nicht vorgenommen wurde. Es handelt sich um das Aprikosen-Problem des Kantons Wallis, das noch verschärft wurde durch die Gewaltanwendung in Saxon im Sommer 1953. Da es sich hier um ein gutes Beispiel für praktische Marktforschung handelt, so soll etwas eingehender davon die Rede sein.

¹⁶ Vgl. Hobart, a. a. O. S. 435 ff.

Das Wallis erwartete im Jahre 1953 eine große Aprikosenernte. Die Konsumenten wurden schon zeitig darauf aufmerksam gemacht. Als nun die Ernte einsetzte, da begann der Absatz zu stocken, sodaß vielerorts das Pflücken eingestellt wurde und großer Unzufriedenheit, ja selbst Verzweiflung Platz machte. Was waren nun die Gründe für diese Absatz-Stockungen?

Die Walliser Produzenten machten die sogenannte «Dreiphasen-Bewirtschaftung» des Volkswirtschafts-Departementes dafür verantwortlich. Die Dreiphasen-Bewirtschaftung regelt die Einfuhr von Aprikosen so, daß vor der Walliser Ernte freier Import besteht, zu Beginn der Ernte nur importiert werden kann, wenn die Abnahme der vierfachen Menge inländischer Aprikosen versprochen wird.

Die Walliser Produzenten argumentierten nun: daß die erste Phase des freien Importes den Markt zu stark gesättigt habe, daß die zweite Phase versagt habe, und schließlich die dritte Phase auch auf das Importverbot von Pfirsichen hätte ausgedehnt werden müssen. Der schweizerische Fruchthandel entgegnete diesen Vorwürfen wie folgt: Der freie Import in der ersten Phase war gerechtfertigt, ja geradezu notwendig, denn die Ernte von Erdbeeren und Kirschen war sehr gering ausgefallen. Der Markt war also zu dieser Zeit schlecht mit Früchten versorgt. Es wäre trotz dieser freien Einfuhr bestimmt zu einer guten Inlandsverwertung gekommen. Daß der Zweck der zweiten Phase verfehlt wurde, gab man in Handelskreisen zu, denn bei Importen mußte man die Blankounterschrift zur Übernahme der vierfachen Inlandsmenge abgeben, ohne um den Preis und die Qualität zu wissen. Die Händler und die Konsumenten schließlich klagten über zu hohe Preise und zum Teil über schlechte Qualität.

Es sollen hier nicht die mannigfachen Argumente und Gegenargumente, die zum großen Teil auch politischer Natur sind, auf ihre Richtigkeit untersucht werden. Wir finden nämlich bei den streitenden Gruppen auf beiden Seiten gute Gründe und Gegen Gründe.

Doch eines steht fest, daß man preispolitisch einen Fehler begangen hat. Es gilt doch als eine alte Erfahrungstatsache, daß auf einem gegebenen Markt ein großes Angebot nur abgesetzt werden kann, wenn die Preise entsprechend differenziert und angepaßt sind. Die Marktforschung kann nun helfen, die mutmaßliche Aufnahmefähigkeit des Marktes abzuschätzen, sie erforscht aber auch die ungefähre Erntemenge. Aus dem Vergleich dieser beiden Größen kann der marktgängige Preis ausgerechnet werden.

Die schweizerischen Konsumenten verstehen in der Regel durchaus die Schwierigkeiten der einheimischen Produktion. Doch durchbricht der Patriotismus in der Regel die Preisgesetze nicht. Für die Zukunft ist zu hoffen, daß man diesem Fehler nicht noch einmal verfällt ¹⁷, denn die

¹⁷ Vgl. u. a. Neue Zürcher Zeitung 1953, Nr. 1833.

Kosten für die notwendige Marktforschung sind im Verhältnis zu den Verlusten (wirksam gewordene Risiken) viel geringer.

3. Die Budgetierung

Die Budgetierung hat die Aufgabe, Planzahlen aufzustellen. Das Rechnungswesen vermittelt aus den Absatz-Statistiken, der Betriebskalkulation etc. die bisherigen Erfahrungszahlen. Die Marktforschung muß nun dazu die Zukunftsaussichten erforschen.

Aus den Erfahrungen und den Zukunftsmöglichkeiten ergeben sich dann die mutmaßlichen Absatzzahlen einer kommenden Geschäftsperiode. In der Buchhaltung werden diese Zahlen «Soll-Zahlen» genannt, die dann in der Schlußabrechnung zu Vergleichszwecken mit den sog. «Ist-Zahlen», d. h. den Zahlen, die dem effektiven Geschäftsgang entsprechen, verglichen werden. So schlägt *Granzio*¹⁸ vor, mittels der Statistik und durch ständiges Marktbeobachten für jeden Kunden *Planzahlen* aufzustellen (d. h. Planzahlen über die mutmaßliche Lieferung), die dann eine möglichst ausgeglichene Produktion sichern sollen. Das betriebliche Rechnungswesen versucht das schon seit geraumer Zeit durch den «Soll-Ist-Vergleich».

Um möglichst genaue Budgetzahlen zu erhalten, ist ein gutes Rechnungswesen erforderlich, aber ebenso eine gründliche Marktforschung. Wie wir schon früher davon sprachen, kommt auch hier Marktbeobachtung oder Marktanalyse in Frage, je nach dem, ob es sich um kurzfristige oder langfristige Geschäftsbudgets handelt¹⁹. Für das kurzfristige Geschäftsbudget kommt eine kurzfristige zeitliche Marktbeobachtung in Frage. Wo es sich darum handelt, langfristige Absatzpläne und Budgets zu entwickeln, kann die grundlegende Markt-Analyse beigezogen werden, vor allem bei der Festlegung der Vertreterbezirke, der Verkaufsquoten etc., die für die Festlegung des Absatzplanes wichtig sind.

Die Budgetierung in einer Betriebswirtschaft, die allerdings viel Arbeit und Mühe erfordert, kann natürlich zu einer ausgeglichenen und risikoärmeren Betriebspolitik führen. Die Budgetierung und der Absatzplan gehen daher Hand in Hand und gelten als ideale Voraussetzung zur Erreichung des Betriebszieles.

V. Im Personalwesen

Die Marktforschung kann auch das Personal, sei es als Vertreter, als Verkäufer, als Telephon-Fräulein etc., erfassen. Sie erforscht die Wirkungen des Personals auf den Verbraucher. Dann kann aber auch das

¹⁸ a. a. O. S. 47 ff.

¹⁹ Vgl. Schäfer, a. a. O. S. 35 ff.

Personal, vor allem die Vertreter, für die praktische Marktforschung als Helfer beigezogen werden. In den nächsten zwei Abschnitten werden beide Probleme etwas näher betrachtet.

1. Kontrolle des Absatzpersonals

Wieviele Risiken entstehen können aus unrichtigem oder gar abstoßendem Verhalten des Personals, muß hier nicht betont werden. Ist es doch eine altbekannte Tatsache, daß eine freundliche Verkäuferin lebend auf den Absatz wirkt.

Wenn der Verkäufer von der Qualität des zu verkaufenden Gutes nicht überzeugt ist, wird das einen schlechten Eindruck auf den Käufer machen. Der Verkäufer kann aber selbst von einer Ware abraten. Unter Umständen schätzt der Kunde diese Ehrlichkeit, da ein bestimmtes Gut vielleicht auch für bestimmte Zwecke schlecht brauchbar ist. Verkaufen um jeden Preis macht sich selten bezahlt. Wichtig ist aber, daß der Verkäufer regsam ist und für ein verlangtes Gut einen geeigneten Ersatzartikel anbietet. Wenn es der Verkäufer versteht, gute Argumente ins Feld zu führen, und wenn das Ersatzprodukt auch tatsächlich in jeder Beziehung dem zu ersetzenden nicht nachsteht, so wird er es in den meisten Fällen verkaufen. Der Verkäufer muß aber auch um die Eigenschaften eines Gutes wissen, so daß er auf Fragen antworten kann.

Im weiteren wirken unsympathische, mürrische, wenig redende, wie aber auch zuviel redende und überfreundliche Verkäufer ungünstig auf den Absatz ²⁰. Über viele solcher Mängel, die Risikofaktoren sind, kann eine Marktanalyse Auskunft geben.

Ein Warenhaus in Kopenhagen gab einem außenstehenden Marktforschungs-Unternehmen den Auftrag, durch eine Marktanalyse nachzuweisen, wie die Kunden mit der Bedienung in den einzelnen Rayons sich zufrieden zeigen. Durch sechs speziell instruierte Befrager wurden daraufhin rund 3000 Personen interviewt, wobei dafür Sorge getragen wurde, daß Einkommen, Geschlecht, Alter, Familienstand, Beruf etc. ungefähr den Verhältnissen der Bevölkerung entsprachen.

Die Auswertung der erhaltenen Antworten ergab, daß ein gewaltiger Unterschied in der Beliebtheit der verschiedenen Rayons und Rayongruppen bestand. Für diesen Abschnitt interessant sind folgende Zahlen:

Rayons	Ständige Kundinnen	Davon unzufrieden mit der Bedienung
Bettwäsche	34%	0%
Vorhänge	12%	1%
Stoffe	10%	3%
Schuhe	7%	15%
Damenkonfektion	7%	30%

²⁰ Vgl. Kropff, a. a. O. S. 33 ff.

Beobachtung der einzelnen Abteilungen oder eine neue Befragung über den Grund der Unzufriedenheit werden nun bestimmt interessante Details aufzeigen. So bedienen vielleicht im Rayon Damenkonfektion Verkäuferinnen, die unsympathisch wirken, oder die branchenunkundig sind etc. ²¹.

Das Personal kann aber noch auf eine dritte Weise kontrolliert werden, nämlich durch Kontrollkunden. Man wird einmal Bekannte bitten, über ihre Eindrücke über die Verkäufer zu berichten, dann werden aber auch, besonders in größeren Betriebswirtschaften, vielfach Kontrollkunden angestellt. Die Kontrollkunden sollen vom Kundenstandpunkt aus alle ihre Eindrücke schildern, ob sie die Waren qualitativ auf der Höhe betrachten, ob die Zurschaustellung der Ware wirkt, über die Erscheinung des Personals, über die Art der Bedienung, über die Temperatur in den Verkaufsräumen, über organisatorische Mängel etc.

Also kann die Marktforschung verschiedene Punkte der personellen Probleme beleuchten, aus denen erhebliche Risiken entstehen können.

2. Marktforschung durch das eigene Personal

Das eigene Personal kann aber auch zur aktiven Marktforschungsarbeit herbeigezogen werden. In der Regel werden die eigenen Mitarbeiter zur Marktbeobachtung wertvolle Beiträge leisten. So kann man ein System aufbauen, daß der Verkäufer alle wichtigen Äußerungen der Kunden, sei es Klagen, Wünsche etc. weiterleitet. Aber vor allem der Vertreter kann und soll sich als Marktforscher betätigen. Der Vertreter, der sozusagen als Gesandter des Unternehmens tätig ist, kann neben seiner Hauptaufgabe des Verkaufens im täglichen Kontakt mit den Nachfragern wertvolle Beobachtungen über die Marktlage vermitteln. Allerdings muß der Vertreter zu diesem Zweck geschult werden. Auch ist es wünschenswert, daß der Vertreter begreift, daß er durch das Marktforschen nicht lästige Mehrarbeit leistet, sondern daß die Marktforschung Grundlage eines günstigen Betriebsergebnisses sein kann und so auch ihm zugute kommt. Man instruiert die Vertreter in der Regel anlässlich des periodischen Rapportes über Fragen, die man wissen möchte, oder gibt dies auch schriftlich durch Zirkularschreiben bekannt. Es gibt Betriebswirtschaften mit einer kleinen Hauszeitung, so daß auch noch dieser Weg gewählt werden kann.

Der Vertreter kann über eine ganze Reihe von wichtigen Fragen berichten ²²:

²¹ In: Globus-Flagge, Zürich 1943, Heft 6.

²² In: GfM Nr. 29, 1944.

Er soll die *eigene Leistung* beobachten: die Kaufgründe der Kunden, die Gründe des Nichtkaufes, die Beurteilung der Geschäftspolitik und des Produktes, die Wirkung der Werbung, Meinungen über neue Verwendungs-Möglichkeiten, über ziehende Verkaufsargumente, über Ergänzungsprodukte des Sortiments etc.

Er kann aber auch über die *Charakteristik des Abnehmerkreises* berichten: über die Aufnahmefähigkeit eines Gebietes, Meldungen über Verbrauchergewohnheiten und Eigenheiten, über die Vorurteile des Verbrauchers, Hinweise über zukünftigen Bedarf der Verbraucher etc. Schließlich wird er auch über die *Konkurrenz* Verschiedenes in Erfahrung bringen: über die Verkaufspolitik der Konkurrenz, über Änderungen in der Verkaufstechnik der Wettbewerber, über die neuen Produkte der Konkurrenz, Ansichten der Händler und Verbraucher über die Konkurrenz etc.

Diese Meldungen können, um sie einer systematischen Marktbeobachtung dienlich zu machen, in regelmäßigen Abständen verlangt werden. Die Berichte erfolgen je nach der Meinung des Unternehmers mündlich privat, oder anlässlich der Vertreter-Konferenzen, oder schriftlich in genormten oder frei gestalteten Rapporten. Man wird diese Meldetätigkeit fördern, indem man Prämien verspricht. Allerdings kann das Prämiensystem den Nachteil aufweisen, daß, um mit Meldungen aufzufallen, Sachen berichtet werden, die nicht immer stimmen.

Es soll, diesen Abschnitt beschließend, ein praktisches Beispiel erwähnt werden.

R. Richardet²³ berichtete in einem Referat der GfM über das Problem der Marktforschung durch die Vertreter. Er sprach über die Verhältnisse bei den National-Registrierkassen. Dabei wurde John Henri Patterson, der Gründer der National-Registrierkassen, angeführt, der folgendes geistiges Vermächtnis hinterließ, das jedem Vertreter als Grundlage seiner Marktforschungstätigkeit dienen sollte:

«Es gibt Leute, die behaupten, erfolgreiches Verkaufen hänge davon ab, zu wissen, was das Publikum benötige und es ihm dann zu geben. Ich bin mit dieser Ansicht nicht einverstanden. Meine Meinung über ein dauernd erfolgreiches Geschäft ist folgende: Man soll nicht nur jeden bekannten Bedarf des Kunden befriedigen, sondern auch das bereit halten, was voraussichtlich im nächsten oder übernächsten Jahr gebraucht wird, d. h. nicht nur dem momentanen Bedarf gerecht werden, sondern mit dem, was man zu offerieren hat, einige Schritte voraus sein und weitere bedeutend fortschrittlichere Modelle in Reserve haben.»

Auf diese Weise wird also dem Vertreter gezeigt, wie es in seinem eigenen Interesse ist, daß die Firma immer einen Vorsprung hat. Patterson schuf das sog. «Futur Demand Departement», dem die Vertreter alle

²³ GfM Nr. 29, 1944.

Beobachtungen über Wünsche und Anregungen für den zukünftigen Bedarf übermitteln.

Daher ziehen die National-Registrierkassen ihre Vertreter zur Marktforschung bei. Sie beobachten dazu folgende wichtigen Punkte:

1. Die Vertreter müssen bei ihrem Eintritt gründlich ausgebildet werden, und diese Ausbildung muß ständig fortgesetzt werden.
2. Die Vertreter müssen gut ausgerüstet werden, sei es mit Branchenbüchern, Verkaufsbücher etc.
3. Jeder neue Vertreter wird besonders am Anfange seiner Tätigkeit von der Leitung unterstützt. Der Verkaufschef muß den Vertretern in schwierigen Fällen behilflich sein.
4. Guten Erfahrungen entsprechend, werden die Verkaufsgespräche weitgehend standardisiert. Diese Standard-Gespräche geben dem Vertreter ein besonders geeignetes Schema, um alle wichtigen Fragen vorzubringen, sozusagen einen inneren Halt bei den Verhandlungen.
5. Regelmäßig findet ein Gedanken- und Erfahrungs-Austausch statt. An diesen Zusammenkünften werden dann oft zu Schulungszwecken Vorführungen abgehalten, d. h. ein Vertreter spielt den Kunden, während der andere Vertreter ihm verkaufen muß (durch die Äußerungen des den Kunden spielenden Vertreters können ebenfalls viele praktische Kundenansichten gewonnen werden).
6. Mit den Vertretern und der Leitung wird engster persönlicher Kontakt gepflegt. In diesen privaten Gesprächen ersucht man den Vertreter, rückhaltlos seine Meinung über alle wichtigen betrieblichen Fragen kund zu tun.
7. Jeder Vertreter schreibt bei jedem Besuch einen kurzen Rapport. In Stichworten gibt er den Stand der Unterhandlungen an, wie auch wertvolle Äußerungen der Kunden.
8. Wenn eine bestimmte Frage abgeklärt werden muß, so können die Vertreter durch eine organisierte Umfrage dazu beigezogen werden.

Wichtig ist bei Marktforschungen durch das eigene Personal, daß man das Vertrauen der Angestellten besitzt und auf ihre absolute Ehrlichkeit zählen darf. Man muß ihnen zeigen, daß Kritik ebenso erwünscht ist wie Lob. Sonst wäre es leicht möglich, daß Mitarbeiter, um guten Eindruck zu erwecken, sich nur lobend über die eigene Firma äußern.

Das Personal kann, wenn es gewöhnt ist, die Augen offen zu halten und zu beobachten, und wenn die Leitung diese Tätigkeiten unterstützt und fördert, gewaltige Mitarbeit leisten und für die Marktforschung wertvolle Resultate liefern. Den Vertreter vor allem, der ja mit dem Markt ständig in engstem Kontakte ist, darf man als Mitarbeiter bei der Marktforschung nicht unterschätzen.

Die Marktforschung wird also einerseits über die Mängel des Personals Auskunft geben, das Personal aber andererseits auch selber an der Marktforschung aktiv teilnehmen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
-------------------	---

1. KAPITEL

Risiko und Risikopolitik

I. Begriff und Gliederung des Risikos	11
1. Begriff des Risikos	11
2. Gliederung des Risikos	12
A. Gliederung nach den Risikoursachen	12
B. Gliederung nach den Funktionskreisen, in denen Risiken auftreten	13
C. Gliederung in inner- und außerbetriebliche Risiken	13
II. Risikopolitik	13
1. Begriff und Gliederung der Risikopolitik	13
2. Vorbereitende Risikopolitik	14
A. Ziel und Aufgaben der vorbereitenden Risikopolitik	14
B. Betriebsanalyse, Betriebsvergleich und Marktforschung als Hilfsmittel der vorbereitenden Risikopolitik	14
3. Ausführende Risikopolitik	15
A. Risikoverhinderung oder Risikoverkleinerung	16
B. Risikoabwälzung und Risikoausgleich	16
C. Risikoreserven	17

2. KAPITEL

Die Marktforschung

I. Begriff und Gliederung	18
1. Begriff und Gegenstand der Marktforschung	18
2. Gliederung der Marktforschung	19
A. Marktanalyse	20
B. Marktbeobachtung	20
II. Praktische Durchführung der Marktforschung	20
1. Marktanalyse	20
A. Fragestellung	20
B. Organe der Analyse	21
a) Der Veranstalter	21
b) Die Auskunftspersonen	21

C. Die Organisation der Analyse	22
a) Die repräsentative Masse	22
b) Primär-Sekundär, quantitative und qualitative Erhebung	23
D. Die Gebiete der Untersuchung	24
a) Der Bedarf und der Markt	24
b) Die Konkurrenz, die Absatzwege und der Staat	25
E. Die Erhebungsmethode	25
a) Schriftliche Befragung	25
b) Mündliche Befragung	27
c) Telephonische Befragung	28
d) Die Befragtengruppe	28
F. Gang der Untersuchung	28
a) Vorbereitung	29
b) Durchführung	29
2. Die Marktbeobachtung	29
A. Aufgaben und Fragestellung	29
B. Die wichtigsten Arten der Marktveränderungen	30
a) Die Marktverschiebungen	30
b) Die Marktschwankungen	30
c) Mode- und Geschmackswandlungen	31
C. Das Verfahren der Marktbeobachtung	31

3. KAPITEL

Außerbetriebliche Risikoverminderung durch Marktforschung

I. Allgemeines	33
II. Marktfaktoren und Risikofaktoren	35
III. Faktor Staat	35
1. Der Staat als Unternehmer	36
2. Der Staat als Verbraucher	36
3. Der Staat als Gesetzgeber	37
IV. Faktor Absatz	38
1. Inlandsabsatz	40
2. Auslandsabsatz	44
V. Faktor Konkurrenz	49
1. Die Konkurrenten	50
2. Die Konkurrenzverhältnisse	51
3. Die Haltung der Verbraucher zur Konkurrenz	52
VI. Faktor Absatzwege	53
1. Arten des Absatzweges	55
2. Eignung der einzelnen Absatzwege	56

4. KAPITEL

Innerbetriebliche Risikoverminderung durch Marktforschung

I. Allgemeines	60
II. Im Handel	60
1. Das lokale Marktrisiko	61
2. Das temporale Marktrisiko	62
3. Das quantitative Marktrisiko	62
4. Das qualitative Marktrisiko	63
III. In der Produktion	64
1. Entscheidungen über den vorhandenen Auftragsbestand	64
2. Entscheidungen, inwieweit auf Lager gearbeitet werden soll	65
3. Entscheidungen über den Inhalt des Produktionsprozesses	66
IV. Im Rechnungswesen	68
1. Lokales Preisdifferenzieren	70
2. Zeitliches Preisdifferenzieren	70
3. Budgetierung	72
V. Im Personalwesen	73
1. Kontrolle des Absatzpersonals	73
2. Marktforschung durch das eigene Personal	74
Inhaltsverzeichnis	77

Lebenslauf

Ich, Georg Anton Vieli, von Rhäzüns, Cazis und Cumbels, wurde am 17. 1. 1931 als Sohn des Rechtsanwaltes und derzeitigen Ständerates Dr. jur. Joseph Vieli und seiner Frau Olga geb. Roberti in Chur geboren. In Chur besuchte ich fünf Primarschulklassen und an der bündnerischen Kantonsschule eine Gymnasialklasse. Dann besuchte ich je zwei Jahre die Klosterschule Disentis und die Kantonsschule Freiburg (Schweiz), um schließlich die letzten zwei Mittelschuljahre wieder an der bündnerischen Kantonsschule zu verbringen, wo ich im Juli 1950 die Matura erhielt.

Darauf immatrikulierte ich mich für je zwei Semester an der Universität Zürich und an der Handelshochschule St. Gallen. Die letzten vier Semester verbrachte ich ohne Unterbruch an der Universität Basel.

In Zürich hörte ich die Herren Oftinger, Saitzew, Bickel, Silberschmidt, Käfer, König, Weiß, Büchner, Niehans und Higy.

In St. Gallen besuchte ich Vorlesungen und Übungen bei den Herren Lisowsky, Gsell, Mötteli, Keller, Gutersohn, Fischer, Küng, Winkler, Kaufmann, Nägeli, Vetsch, Engeler, Wacker, Gasser, Jöhr, Hug und Nawiasky.

An der Universität Basel waren meine Lehrer die Herren Brogle, Furlan, Jaspers, Faucherre, Graf Finckenstein, Imboden, Simonius, Salin und Wagner.

Meine Dissertation «Risikoverminderung durch Marktforschung» entstand unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Th. Brogle.

